THE NEW YORK TIMES BESTSELLER

LINCHPIN

Nhân sự cốt cán

Bí quyết để trở thành người *không thể thay thế*

SETH GODIN

Võ Tinh *dịch*

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời giới thiệu
Bạn là một thiên tài

Nếu thiên tài là người sở hữu những năng lực xuất chúng cùng vốn hiểu biết sâu sắc giúp họ tìm ra giải pháp không quá hiển nhiên cho một vấn đề, thì bạn không cần phải đoạt Giải Nobel mới là thiên tài.

Một thiên tài sẽ quan sát những điều khiến người khác mắc kẹt, sau đó gỡ rối cho cả thế giới.

Vậy câu hỏi đặt ra là: Bạn đã bao giờ làm thế chưa?

Bạn có từng tìm thấy một đường tắt mà những người khác không thể tìm ra?

Giải quyết một vấn đề khiến gia đình bạn khốn khổ?

Tìm ra cách làm điều gì đó hiệu quả mà trước đây chưa từng mang lại tác dụng?

Tạo dựng được một mối quan hệ với ai đó mà người khác không thể làm được?

Đã bao giờ chưa?

Chẳng ai là thiên tài trong mọi thời điểm. Einstein từng không thể tìm được đường về nhà mỗi ngày. Nhưng tất cả chúng ta đều là thiên tài vào thời điểm nào đó.

Bi kịch chính là xã hội này (trường học, cấp trên, Chính phủ và gia đình bạn) cứ xua đuổi phần thiên tài đó trong bạn. Vấn đề cũng nằm ở nền văn hóa của chúng ta, nó cứ bám lấy trò mặc cả của Faust[1], trong đó, chúng ta phải đánh đổi tài nghệ và kỹ năng lấy sự ổn định bề ngoài.

[1] Tức Johannes Faust (1480-1541) là một nhà chiêm tinh, thầy thuốc, ảo thuật gia người Đức. Trong thời kỳ văn học cải cách tôn giáo thế kỷ XVI, nhiều giai thoại về nhân vật này xuất hiện, trong đó, ông hiện lên như một kẻ bán linh hồn cho quỷ dữ, nổi tiếng nhất là trong tác phẩm của Johann Wolfgang Goethe. (ND)

Hiện thực

Một anh chàng đang ngồi ở toa hạng nhất trên chuyến tàu đến Tây Ban Nha, nơi niềm vui sướng đang chờ đợi anh, thì chợt nhận ra mình đang ngồi cạnh Pablo Picasso. Thu hết can đảm, anh quay sang nhà danh họa và mở lời: "Thưa ngài Picasso, ngài là một họa sĩ vĩ đại, nhưng vì sao toàn bộ tác phẩm của ngài, toàn bộ trường phái hội họa hiện đại, lại méo mó như thế? Sao ngài không vẽ những tác phẩm hiện thực thay vì những bức tranh méo mó này?"

Picasso ngập ngừng trong giây lát rồi hỏi lại: "Thế anh nghĩ hiện thực trông như thế nào?"

Chàng trai cầm ví và rút ra bức ảnh chụp người vợ của mình: "Đây, như thế này. Đây là vợ tôi."

Picasso cầm lấy bức ảnh, xem nó rồi mỉm cười: "Thật ư? Trông cô ấy bé tí. Mà lại còn phẳng lì nữa."

Cuốn sách này sẽ viết về tình yêu, nghệ thuật, sự đổi thay và nỗi sợ. Nó viết về việc đánh bại một thuyết âm mưu đã được truyền qua nhiều thế hệ, được dựng nên nhằm hút cạn trí sáng tạo và sự bền bỉ của chúng ta. Nó viết về việc dẫn dắt và tạo ra sự khác biệt, và về thành công. 10 năm trước, tôi không thể viết nên cuốn sách này, vì khi đó, nền kinh tế muốn chúng ta phải hòa nhập với nó, đền đáp hậu hĩnh để chúng ta hòa nhập với nó, và chăm lo cho chúng ta nếu chúng ta phù hợp với nó. Nhưng giờ đây, dù thích hay không, thế giới mong muốn điều gì đó khác ở chúng ta. Chúng ta cần phải suy nghĩ kỹ xem hiện thực giờ đây trông như thế nào.

Giả sử bạn học được một cách nhìn khác, một cách cho đi khác, hay một cách kiếm sống khác thì thế nào? Và sẽ ra sao nếu bạn làm được điều đó mà không phải từ bỏ công việc của mình?

Đây không phải là cuốn sách dành cho những kẻ đầu bù tóc rối ngồi ở xó văn phòng trong công ty của bạn. Nó là cuốn sách dành cho bạn, cấp trên và nhân viên của bạn; vì tương lai đẹp nhất mở ra trước mắt chúng ta chính là tương lai mà bạn cống hiến bản

ngã chân thực nhất và nỗ lực lớn nhất của mình. Bạn đã sẵn sàng cho điều đó chưa?

Có một điều tôi xin hứa với bạn: Thế giới trong tương lai (và cả cuốn sách này) đều không nhỏ bé và phẳng lì thế đâu.

Lần này sẽ là chuyện riêng tư

Đây là một tuyên ngôn riêng, một lời khẩn cầu mà tôi gửi đến bạn. Ngay lúc này đây, tôi sẽ không tập trung vào những ngoại lực hay chiến thuật mà các tổ chức vận dụng nhằm tạo ra các sản phẩm tuyệt vời, từ đó lan tỏa những ý tưởng quan trọng. Cuốn sách này sẽ khác. Nó viết về một lựa chọn và về cuộc sống của bạn. Lựa chọn này không đòi hỏi bạn phải từ bỏ công việc đang có, dù nó thách thức bạn phải xem xét lại cách làm việc.

Hệ thống nơi chúng ta lớn lên là một mớ hỗn độn. Nó đang vỡ tung thành từng mảnh và rất nhiều người mà tôi quan tâm đang đau khổ vì những điều chúng ta từng nghĩ là hiệu quả hóa ra lại không. Hằng ngày, tôi vẫn gặp những người có rất nhiều thứ để cho đi, nhưng họ bị ức hiếp và đe dọa đến mức phải giữ chúng lại. Họ đã trở thành nạn nhân, những con tốt trong một hệ thống điên rồ cứ bòn rút và phá hoại giá trị của họ.

Đã đến lúc thôi chiều theo hệ thống và vạch ra bản đồ dẫn đường của chính bạn.

Hãy thôi thỏa mãn với những thứ vừa đủ và kiến tạo các tuyệt tác có ý nghĩa. Hãy thôi tự hỏi điều gì có lợi cho bạn và bắt đầu trao tặng những món quà làm thay đổi người khác. Chỉ đến lúc ấy, bạn mới phát huy được tiềm năng của mình.

Suốt hàng trăm năm, tất cả mọi người đã bị dụ dỗ, lừa gạt và tẩy não để hòa nhập, tuân theo chỉ thị và đổi từng ngày công lấy từng ngày lương. Kỷ nguyên đó đã đi đến hồi kết, và cũng vừa kịp lúc.

Bạn sở hữu trong mình tài năng kiệt xuất, đóng góp của bạn có giá trị và tuyệt tác bạn tạo ra thật quý báu. Chỉ có bạn mới làm được điều đó, và bạn phải làm. Tôi hy vọng bạn sẽ đứng lên và lựa chọn tạo ra sự khác biệt.

Đưa ra lựa chọn

Mục tiêu của tôi là thuyết phục bạn rằng có một cơ hội hiện hữu dành cho bạn, một cơ may để thay đổi cuộc đời bạn trở nên tốt hơn nhưng không phải bằng việc gì đó dễ làm hay việc bạn được

đào tạo để thực hiện, mà bằng cách thấu hiểu những quy luật trong thế giới của chúng ta đã thay đổi về cơ bản ra sao, và bằng cách tận dụng thời khắc này để trở thành người mà cả thế giới cho là "không thể thiếu" như thế nào.

Tất cả đều bắt đầu từ một lựa chọn đơn giản.

Tôi biết bạn có thể làm điều này và hy vọng bạn sẽ làm. Và nếu bạn làm thế, tôi cũng hy vọng bạn sẽ chia sẻ ý tưởng này với người mà bạn quan tâm.

Thỏa ước "chăm lo cho bạn"

Dưới đây là một thỏa ước mà cha mẹ đã ký cho chúng ta:

Thế giới này đầy rẫy những nhà máy. Có nhà máy làm ra công cụ, bảo hiểm và các trang web; có nhà máy sản xuất phim ảnh, chăm sóc bệnh nhân và trả lời điện thoại. Những nhà máy này cần có công nhân.

Nếu bạn học cách trở thành một trong những công nhân này, nếu bạn tập trung học ở trường, tuân theo chỉ thị, có mặt đúng giờ và cố gắng phấn đấu, họ sẽ chăm lo cho bạn. Bạn không cần phải xuất chúng, sáng tạo hay chấp nhận rủi ro lớn.

Họ sẽ trả cho bạn rất nhiều tiền, đóng bảo hiểm sức khỏe và đem lại cho bạn sự đảm bảo công việc. Họ sẽ yêu mến hoặc chí ít là chăm sóc bạn.

Quả là một thỏa ước đầy cám dỗ.

Nó cám dỗ đến mức chúng ta đã bám víu lấy nó suốt một thế kỷ. Chúng ta đã thành lập những trường học, hệ thống và chính quyền để ủng hộ thỏa ước này.

Và nó có hiệu quả. Danh sách Fortune 500 chăm lo cho chúng ta. Hiệp hội giáo viên chăm lo cho chúng ta. Bưu điện và đại lý bán lẻ trong vùng chăm lo cho chúng ta. Chúng ta tuân theo chỉ thị, rửa sạch chai lọ và có mặt đúng giờ; đổi lại, chúng ta có thứ mình cần. Đây là Giấc mơ Mỹ. Và nó đã hiệu quả trong một thời gian dài.

Nhưng khi đối diện với sự cạnh tranh và công nghệ, thỏa ước này tan vỡ.

Cơ hội phát triển nghề nghiệp thì may lắm cũng chỉ đến mức "phẳng".

Mức lương của nhiều ngành đang ở trong chu kỳ tiêu cực.

Tầng lớp trung lưu chưa từng trải qua thời kỳ khốn khó đến thế, và tương lai xem ra thật ảm đạm. Con người không còn được chăm sóc – mọi phúc lợi đều biến mất; chương trình hưu trí[2] bị cắt giảm một nửa; và thật khó để thấy được từ đây, chúng ta sẽ đi đến đâu. Bạn có thể là một thư ký mẫn cán với đầy đủ kiến thức, một người đã cho đi rất nhiều và xứng đáng được bảo vệ cũng như tôn trọng. Nhưng dù xứng đáng với những điều đó, vẫn không có gì đảm bảo bạn sẽ giữ được cái ghế của mình.

[2] Nguyên văn: 401(k) plan – chương trình hưu trí cho phép nhân viên lựa chọn giữa việc nhận phúc lợi bằng tiền mặt hoặc trích một phần của khoản tiền đó để đưa vào tài khoản 401(k). (ND)

Bất ngờ thay, nếu cứ đà này, thì có vẻ như người công nhân ngoan ngoãn đã chấp nhận một thỏa ước tệ hại. Đại đa số những người có học thức và chăm chỉ vẫn đang làm những gì họ được sai bảo, nhưng rồi họ sẽ không còn nhận được điều mình xứng đáng.

Tình huống này vẽ ra một cơ hội tuyệt vời.

Phải, đó là một cơ hội để thực sự tận hưởng những gì bạn làm, để tạo sự khác biệt cho đồng nghiệp và khách hàng của bạn, cũng như để giải phóng thứ tài nghệ mà bạn vẫn che giấu suốt bao năm qua.

Cần mẫn làm việc và khôi phục thỏa ước "chăm lo cho bạn" là hành động vô ích. Thỏa ước đó đã tan biến. Nó chẳng còn đáng để bạn than khóc hay phàn nàn. Ngày nay, đã có một thỏa ước khác làm đòn bẩy cho tài năng, trí sáng tạo và nghệ thuật thay vì tưởng thưởng cho sự tuân phục.

Thành công đến từ đâu?

Hằng ngày, các vị sếp, khách hàng và nhà đầu tư đều đưa ra những lựa chọn khó khăn về những người mà họ sẽ hỗ trợ hoặc loại bỏ, kiềm chế hay tránh né.

Trong 20 năm qua, tôi đã tìm hiểu 18 biến thể của câu hỏi đơn giản trên. Sau đây là một số biến thể:

Vì sao một số chiến thuật lại hữu hiệu hơn những chiến thuật khác? Vì sao một số nhân viên đạt năng suất cao hơn nhân viên khác? Vì sao một số tổ chức lụi tàn và tan biến trước thị trường khốc liệt, còn những tổ chức khác lại phát triển? Vì sao một số ý

tưởng lại lan rộng trong khi những ý tưởng khác bị phớt lờ?

Cuốn sách này sẽ là câu trả lời của tôi cho các câu hỏi trên.

Sự bình thường đến từ đâu?

Nó đến từ hai yếu tố:

Bạn đã bị trường học và hệ thống tẩy não, để rồi tin rằng việc của bạn chỉ là làm việc và tuân theo chỉ thị.

Tất cả mọi người đều có một giọng nói nhỏ trong đầu họ, giận dữ và sợ hãi. Giọng nói đó chính là sự phản kháng và họ muốn bạn chỉ ở mức trung bình (cũng như được an toàn).

Nếu bạn không làm tốt như mình kỳ vọng, thì có lẽ là vì luật chơi đã thay đổi, và chẳng ai nói cho bạn biết.

Luật chơi mới chỉ được viết từ hơn 200 năm trước; chúng đã hiệu quả trong một thời gian dài, nhưng giờ thì không còn nữa. Bạn sẽ cần nhiều hơn vài phút để học những luật chơi mới, nhưng đó là điều đáng làm.

Phát triển sự tất yếu

Bạn không bẩm sinh đã là một bánh răng trong cỗ máy công nghiệp khổng lồ. Mà bạn được huấn luyện để trở thành bánh răng đó.

Có sẵn một phương án thay thế cho bạn. Trở thành "nòng cốt" là một quy trình từng bước, một hướng đi để bạn phát triển những đặc tính khiến bạn trở thành yếu tố "không thể thiếu". Bạn có thể tự rèn giũa để trở thành người quan trọng. Bước đầu tiên cũng là bước khó nhất; lúc này, bạn phải chấp nhận rằng đây là một kỹ năng, và như mọi kỹ năng khác, bạn có thể (và sẽ) thành thục nó hơn. Mỗi ngày, nếu bạn tập trung vào tài nghệ và các mối liên kết tiêu biểu cho "nòng cốt", thì bạn sẽ dần trở thành nhân tố không thể thiếu.

Đừng tùy tiện tiếp thu mô hình công nghiệp. Bạn không phải là một trong vô vàn mảnh ghép có thể thay thế cho nhau, mà là một cá thể độc nhất vô nhị; và nếu bạn có điều gì muốn nói, hãy nói ra, rồi nghĩ tốt về bản thân trong khi học cách nói ra điều đó sao cho hay hơn.

– David Mamet

Thế giới việc làm mới

Chúng ta bị bủa vây bởi bè lũ quan liêu, những kẻ hay ghi chú, chỉ biết đến nghĩa đen, luôn dò cẩm nang, dân lao động chỉ chờ đến thứ Sáu, răm rắp theo bản đồ và đám nhân viên đáng sợ.

Vấn đề là bè lũ quan liêu, những kẻ hay ghi chú, chỉ biết đến nghĩa đen, luôn dò cẩm nang, dân lao động chỉ chờ đến thứ Sáu, răm rắp theo bản đồ và đám nhân viên đáng sợ nói trên đang phải chịu khổ. Họ đau khổ vì bị phớt lờ, trả lương thấp, cắt giảm biên chế và chịu áp lực.

Trong chương đầu tiên của cuốn Wealth of Nations (tạm dịch: Sự thịnh vượng của các quốc gia), Adam Smith đã làm rõ rằng phương thức giành thắng lợi của doanh nghiệp là phân nhỏ hoạt động sản xuất hàng hóa thành những tác vụ nhỏ, có thể được đảm đương bởi những nhân công lương thấp luôn tuân theo chỉ thị đơn giản. Smith cho thấy một nhà máy sản xuất đinh ghim hoạt động hiệu quả thế nào khi so sánh với những thợ thủ công làm đinh ghim bằng tay. Sao phải thuê một thợ làm đinh siêu hạng khi chỉ cần 10 công nhân nhà máy sản xuất đinh ghim – được đào tạo vừa đủ – có thể sử dụng máy móc và làm việc cùng nhau để tạo ra cả nghìn chiếc đinh ghim, với tốc độ nhanh hơn nhiều so với một thợ lành nghề làm một mình?

Trong gần 300 năm qua, đó là cách công việc được vận hành. Điều ông chủ nhà máy muốn là "những bánh răng" biết phục tùng, nhận lương thấp và dễ thay thế để vận hành những cỗ máy hiệu quả của họ. Các nhà máy tạo nên năng suất, và năng suất lại tạo ra lợi nhuận. Sau cùng, điều đó mới vui làm sao (đối với chủ nhà máy).

Xã hội của chúng ta đang vấp phải khó khăn vì trong thời điểm thay đổi, bạn chẳng cần cho đội ngũ của mình lũ quan liêu, những kẻ chỉ biết cắm đầu ghi chú, luôn dò cẩm nang, dân lao động chỉ chờ đến thứ Sáu, răm rắp tuân theo bản đồ và đám nhân viên

đáng sợ. Đám đông phục tùng chẳng giúp được gì nhiều khi bạn không biết phải làm gì tiếp theo.

Điều chúng ta muốn, cần và phải có là những con người "không thể thiếu". Chúng ta cần những nhà tư tưởng, kẻ khiêu khích và người biết quan tâm đích thực. Chúng ta cần những nhân viên marketing có thể dẫn dắt, nhân viên bán hàng dám mạo hiểm để tạo ra mối liên kết nhân bản, và những người tạo ra sự thay đổi sẵn sàng chịu bị xa lánh nếu họ cần nêu ra quan điểm. Mỗi tổ chức đều cần một nòng cốt, một người có thể gắn kết các thành tố lại với nhau và tạo ra sự khác biệt. Một số tổ chức vẫn chưa nhận ra, hoặc chưa suy ra được điều đó; nhưng chúng ta đều cần những nghệ sĩ.

Nghệ sĩ là những người có biệt tài tìm ra đáp án mới, mối liên hệ mới hay cách mới để hoàn thành mọi việc.

Và bạn sẽ là người đó.

Bạn đã ở đâu khi thế giới đổi thay?

Tôi lớn lên trong một thế giới nơi mọi người làm những gì họ được yêu cầu, tuân theo chỉ thị, tìm một công việc và kiếm sống – chỉ thế thôi.

Giờ đây, chúng ta đang sống trong một thế giới nơi toàn bộ niềm vui và thu nhập đều bị vắt kiệt do chúng ta cứ mãi tuân theo luật lệ. Xu hướng thuê ngoài, tự động hóa và phương thức marketing mới đang trừng phạt bất kỳ ai chỉ giỏi vừa đủ, biết nghe lời và đáng tin cậy. Bất kể bạn là nhiếp ảnh gia tiệc cưới hay nhân viên môi giới bảo hiểm, sẽ không còn con đường rõ ràng nào để dẫn một người đến sự hài lòng khi làm việc.

Nhà máy – một hệ thống nơi lao động có tổ chức gặp gỡ nguồn vốn nhẫn nại, các thiết bị cải thiện năng suất và đòn bẩy – đã tan rã. Ohio và Michigan đã mất đi các nhà máy "thực sự" của họ, cũng như các nhà máy của nhiều ngành công nghiệp dịch vụ đã sụp đổ. Tệ hơn, loại hình công việc ít rủi ro và ổn định cao chiếm ba phần tư trong số chúng ta đã biến thành những cạm bẫy không lối thoát, với đầy sự bất mãn và rủi ro bất công.

Cốt lõi của vấn đề này chính là: Tầng lớp trung lưu đi làm hiện đang đau khổ. Lương bổng trì trệ, và sự an toàn trong công việc chỉ còn là ký ức phai nhạt đối với nhiều người; chỉ có áp lực vẫn không ngừng gia tăng. Chúng ta lâm vào ngõ cụt, và có vẻ cũng không còn chỗ trốn.

Gốc rễ của nỗi đau này chính là do mong muốn của các tổ chức nhằm biến nhân viên thành những bánh răng dễ thay thế trong cỗ máy khổng lồ. Người nào càng dễ bị thay thế, người đó càng nhận được ít lương. Và cho đến nay, người lao động đều liên quan đến sự thông dụng hóa này.

Đây là cơ hội của bạn. Một nhân viên "không thể thiếu" sẽ mang đến tính nhân văn, mối liên kết và tài năng cho tổ chức của cô ấy. Cô ấy sẽ là đấu thủ chính, là người mà doanh nghiệp không thể để mất, và là người mà bạn có thể dựng xây điều gì đó xung quanh cô ấy.

Bạn không chấp nhận ca thán về nền kinh tế và buộc bản thân thừa nhận rằng công việc kiểu nhà máy đã chết. Thay vì thế, bạn nhận ra cơ hội để trở thành người "không thể thiếu", được săn đón ráo riết và độc nhất vô nhị. Nếu "Con bò tía" là sản phẩm đáng được bàn tán, thì nhân viên không thể thiếu – tôi xin gọi là "Nhân sự cốt cán" – chính là người xứng đáng được tìm kiếm và giữ chân.

Cảm ơn vì đã bảo vệ chúng tôi khỏi nỗi sợ của chính mình

Làm sao người ta có thể tẩy não hàng tỷ người để khiến họ chôn vùi tài năng, từ bỏ ước mơ và tin vào ý tưởng trở thành một nhân viên bình thường trong nhà máy, nhất nhất tuân theo chỉ thị?

Một phần nguyên nhân là yếu tố kinh tế – điều này không phải bàn cãi. Công việc ở nhà máy đem đến cho những con người bình thường, với ước mơ nhỏ, một cơ hội để tạo ra sự thay đổi đáng kể trong chuẩn mực sống của họ. Và thứ của cải mới này sẽ đi cùng với phúc lợi, sự an toàn nghề nghiệp hay bảo hiểm sức khỏe – như một phần thưởng.

Nhưng tôi không tin như thế là đủ để giải thích cho sự đón nhận rộng rãi một lối sống mới. Mảnh ghép chính của đòn bẩy chính là lời hứa sau: Cứ tuân theo chỉ thị, anh sẽ không cần suy nghĩ nữa. Cứ làm việc của mình rồi bạn sẽ không phải chịu trách nhiệm về các quyết định. Trên hết, bạn sẽ không phải đem tài năng của mình đến chỗ làm.

Trong mỗi doanh nghiệp tại mọi quốc gia trên thế giới, mọi người đang chờ được bảo xem họ phải làm gì. Tất nhiên, nhiều người cứ giả vờ rằng mình muốn nắm quyền kiểm soát, có quyền hạn và đưa tính nhân văn vào công việc. Nhưng ngay khi có một nửa cơ hội, họ lại từ bỏ nó trong tích tắc.

Giống như những thường dân nhút nhát sẵn sàng làm bất cứ điều

gì gã bạo chúa sai bảo, chúng ta cũng từ bỏ tự do và trách nhiệm của mình để đổi lấy sự chắc chắn đến từ việc được kẻ khác bảo ban.

Tôi đã chứng kiến điều này ở trường trung học, tại Akron, Bangalore, London và các công ty khởi nghiệp. Mọi người muốn được bảo phải làm gì vì họ sợ (đến chết điếng) nếu phải tự mình nảy ra ý tưởng.

Thế là chúng ta chấp nhận thỏa thuận. Chúng ta đồng ý nhận một công việc để đổi lại một bộ chỉ dẫn. Và do điều này đã đem lại chuẩn mực sống cao hơn suốt cả trăm năm, nên có vẻ như đó là một thỏa thuận tốt.

PERL (Percentage of Easily Replaced Laborers – Tỷ lệ lao động dễ bị thay thế)

Trong kỷ nguyên của nhà máy, mục tiêu đặt ra là đạt chỉ số PERL cao nhất. Hãy nghĩ về điều này. Nếu các nhân công của bạn càng dễ bị thay thế, bạn càng có thể trả lương cho họ ít hơn. Càng phải ít trả lương cho họ, bạn sẽ càng kiếm được nhiều tiền. Ví dụ, một tòa soạn thành thị có khoảng 400 nhân viên, nhưng chỉ có vài chục nhân viên bán hàng và người phụ trách chuyên mục là khó thay thế ngay lập tức. Mục tiêu của họ là đẩy mạnh và bảo vệ hệ thống, chứ không phải con người.

Thế nên, chúng ta đã xây dựng những tổ chức khổng lồ (các đảng phái chính trị, tổ chức phi lợi nhuận, trường học, tập đoàn) với vô số lao động dễ thay thế. Các công đoàn đã chống lại điều này một cách đúng đắn, vì họ xem hành động hợp sức là cách duy nhất để tránh bị biến thành hàng hóa. Mỉa mai thay, những quy định làm việc mà họ đặt ra chỉ làm trầm trọng thêm vấn đề, khiến mọi công đoàn viên trở nên chỉ giỏi ngang với những lao động khác.

Quy luật của người thường

Một trong những cuốn sách phổ biến nhất từng viết về cách xây dựng doanh nghiệp là The E-Myth Revisited (Để xây dựng doanh nghiệp hiệu quả[3]), và dưới đây là những gì tác giả cuốn sách, Michael E. Gerber, nói về mô hình kinh doanh hoàn hảo:

[3] Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2010. (BTV)

Mô hình sẽ do những người có kỹ năng thấp nhất vận hành.

Phải, tôi xin nói là kỹ năng thấp nhất có thể. Vì nếu mô hình của bạn phụ thuộc vào những người có kỹ năng cao, bạn sẽ không thể tái lập nó. Những người này là "hàng cao cấp" trên thị trường. Họ cũng nhận lương rất cao, nên sẽ làm tăng mức giá bạn niêm yết cho sản phẩm của mình.

Trong mô hình kinh doanh, nhân viên cần sở hữu trình độ kỹ năng cần thiết tối thiểu để hoàn thành các nhiệm vụ được kỳ vọng ở mỗi người trong số họ.

Một hãng luật nên có luật sư và một bệnh viện nên thuê bác sĩ. Nhưng bạn không cần những luật sư hay bác sĩ xuất chúng. Điều bạn cần là tạo ra một hệ thống tốt nhất để qua đó, những luật sư và bác sĩ giỏi được nâng đỡ nhằm tạo ra thành quả xuất sắc.

Tôi không thể bịa ra những điều trên. Ý là bạn sẽ muốn một doanh nghiệp theo khuôn mẫu để có thể mở rộng quy mô thật nhanh mà không phải tìm kiếm, nuôi dưỡng hay giữ chân nhân tài nòng cốt. Từ đó, ông đã khởi xướng thuật ngữ "Quy luật của người thường".

Vấn đề là đây – một điều mà bạn hẳn đã đoán được: Nếu muốn việc kinh doanh của mình tái lập, bạn không được trở thành người tái lập nó mà là những người khác. Nếu xây dựng một doanh nghiệp với đầy các nguyên tắc và thủ tục được dựng lên để cho phép bạn thuê nhân sự giá rẻ, thì bạn sẽ sản xuất ra một sản phẩm thiếu tính nhân văn, tính cá nhân và mối liên kết. Điều này đồng nghĩa bạn sẽ phải hạ giá thành để cạnh tranh, và kéo cuộc đua xuống tận đáy.

Trái lại, các doanh nghiệp "không thể thiếu" sẽ chạy đua đến đỉnh cao.

Thời điểm khó khăn tại quận Queens

Hector đã trải qua những khó khăn đó, nhiều hơn hầu hết mọi người.

Mỗi sáng, anh lại đứng ở góc phố quận Queens, cạnh một cửa hàng phần cứng và đối diện một nhà hàng Thái Lan bên kia đường. Hector đứng cạnh sáu đối thủ lớn nhất của anh, để chờ một công việc.

Chiếc xe tải nhỏ từ từ dừng lại. Tay thầu nhìn lướt qua các công nhân từ phía sau vô-lăng; họ là lao động công nhật. Ông ta biết cứ mỗi sáng, họ sẽ lại đến đợi ông tại góc phố này. Ông ta hạ kính xe

xuống và ra giá thấp nhất – nhưng cũng đã là nhiều đối với loại công việc này.

Tất cả các công nhân trông đều giống nhau. Họ co rúm trong bộ quần áo mỏng manh để chống lại cái rét, và sẵn sàng làm việc với mức lương rẻ mạt. Thế là ông ta chọn ba người và lái xe đi.

Hector bị bỏ lại nơi góc phố, giữa trời giá rét. Có thể ai đó khác sẽ đến hôm nay. Hoặc cũng có thể không.

Anh ấy là một trong nhiều sản phẩm dễ thay thế, một kẻ không được chọn. Tay thầu chẳng hề bỏ ra chút thì giờ hay tâm sức nào cho lựa chọn của ông ta, vì điều đó không thực sự quan trọng. Ông ta cần lao động chân tay giá rẻ và đã có điều đó. Ông ta cần các công nhân biết phục tùng, có thể tuân thủ những chỉ thị đơn giản, và họ đã ở sẵn đây.

Còn Hector chẳng nhận được gì. Anh đành trở về nhà, như mọi khi, với hai bàn tay trắng.

Góc phố của bạn

Chúng ta không muốn câu chuyện của Hector tái diễn với chính mình, vì điều đó thật phiền não.

Mọi doanh nghiệp đều có nhiều điểm giống với Hector. Họ đều đứng cạnh vô số doanh nghiệp khác, mỗi bên đều cố gắng làm tốt hơn đối phương. Mọi doanh nghiệp đều chờ đợi khách hàng tiếp theo đến và chọn công ty của họ.

Và dĩ nhiên, đôi khi một khách hàng tiềm năng sẽ chọn một doanh nghiệp nhất định. Cô ta thừa nhận, tin tưởng hoặc chọn họ vì được khuyến nghị. Nhưng càng về sau (và đa phần là thế), cô ta sẽ hành động chính xác như tay thầu quận Queens đã làm. Cô ta sẽ chọn một nơi giá rẻ. Vì họ đều như nhau.

Còn bạn thì sao? Hồ sơ lý lịch của bạn nằm trong đống giấy tờ bên cạnh vô số hồ sơ khác, mỗi người đều cố gắng hòa nhập và thỏa mãn nhiều điều kiện. Gian làm việc của bạn nằm cạnh các gian khác, và gian nào cũng như nhau. Danh thiếp, trang phục và cách tiếp cận vấn đề của bạn cũng thế – tất thảy đều được thiết kế để hòa nhập. Bạn luôn cúi đầu, chăm chỉ làm việc và hy vọng sẽ được lựa chọn.

Nghe mới giống Hector làm sao. Điều này thật khó chịu, nhưng là sự thật. Những kẻ mà bạn hy vọng sẽ thuê bạn, mua hàng từ bạn,

ủng hộ bạn và tiếp xúc với bạn đang có nhiều lựa chọn hơn, nhưng ít thời gian hơn bao giờ hết.

Các công ty (thường) kiếm tiền bằng cách nào?

Sự chênh lệch giữa tiền lương của một nhân viên với lượng giá trị mà người đó tạo ra sẽ dẫn đến lợi nhuận. Nếu toàn bộ giá trị mà người lao động tạo ra được quy đổi thành mức lương tương ứng thì sẽ không có lợi nhuận.

Chính vì thế, các nhà đầu tư theo trường phái tối đa lợi nhuận tư bản từ lâu đã tìm cách biến những lao động được trả lương thấp thành những người tạo ra giá trị cao. Hãy giao cho ai đó được trả 5 đô-la/ngày một cỗ máy có hiệu suất cao, một dây chuyền lắp ráp được vận hành tốt và một sách hướng dẫn chi tiết, bạn có thể tạo ra giá trị gấp năm, 20 hoặc hàng nghìn lần số tiền trả cho người đó.

Như vậy, mục tiêu là thuê càng nhiều công nhân có năng lực và dễ bảo, với tiền công càng rẻ càng tốt. Nếu có thể tận dụng lợi thế năng suất để kiếm 5 đô-la lợi nhuận trên mỗi đô-la tiền công mình trả, bạn sẽ chiến thắng. Hãy làm điều đó với 1 triệu nhân viên và bạn sẽ thắng lớn.

Nhưng vấn đề là gì?

Một người khác đang làm tốt hơn bạn trong việc tuyển những công nhân giá rẻ có năng lực. Họ có thể chuyển công việc ra nước ngoài, mua thêm máy móc, hoặc đốt cháy giai đoạn nhanh hơn bạn.

Và vấn đề khác là gì?

Người tiêu dùng không trung thành với hàng hóa rẻ tiền. Họ thèm khát những thứ độc đáo, nổi bật và mang tính nhân văn. Tất nhiên, bạn luôn có thể thành công vào một lúc nào đó bằng những món rẻ nhất, nhưng chỉ giành được chỗ đứng trên thị trường bằng sự nhân văn và tài lãnh đạo. Một người mua hàng chắc chắn có thể mua thực phẩm với giá rẻ hơn giá bày bán tại Trader Joe's. Nhưng Trader Joe's vẫn tăng trưởng nhờ sự kết hợp giữa nhân viên hăng hái, sản phẩm mới lạ và niềm vui mà mọi người nhận lại – ngay cả với những ai ưa tiết kiệm từng xu.

Chiến lược giá rẻ không thể mở rộng tốt quy mô, nên cách thành công duy nhất là bổ sung giá trị, thông qua việc khuếch trương mạng lưới và trao cho nhân công một nền tảng, thay vì bắt họ

đóng giả những cỗ máy. Bản chất tùy biến của người tiêu dùng "dựa trên giá cả" là tin xấu với nhiều công ty, những công ty cố gắng trả giá rẻ cho mọi chi phí; vì giờ đây, họ phải tìm cách kiếm lợi nhuận từ các nhân viên lương cao, độc đáo và bướng bỉnh.

Đó là hai lựa chọn duy nhất. Hãy chiến thắng bằng cách tỏ ra bình thường hơn, chuẩn mực hơn và rẻ hơn. Hoặc hãy chiến thắng nhờ nhanh chân hơn, nổi bật hơn và nhân văn hơn.

Thế kỷ của nguồn lao động dễ hoán đổi và sẵn có

Chỉ hơn một thế kỷ trước, các nhà lãnh đạo của xã hội chúng ta đã xây dựng một hệ thống mà đến nay đã bắt rễ rất sâu, đến mức đa số chúng ta đinh ninh rằng nó đã và sẽ luôn tồn tại ở đây.

Chúng ta tiếp tục hành động như thể hệ thống đó vẫn còn đây, nhưng mỗi ngày trôi qua như vậy là một ngày lãng phí, tốn kém và vứt đi cơ hội. Và bạn cần phải hiểu tại sao.

Hệ thống mà chúng ta lớn lên cùng nó dựa trên một công thức đơn giản: Hãy làm việc của bạn. Hãy chứng tỏ. Hãy chăm chỉ. Hãy nghe lời cấp trên. Hãy chịu đựng. Hãy là một phần của hệ thống. Và bạn sẽ được tưởng thưởng.

Đó chỉ là dối trá – lời thật mất lòng thôi! Bạn đã bị lừa. Bạn đã đánh đổi hàng năm cuộc đời để trở thành một phần của trò bịp vĩ đại, mà trong đó, bạn không phải là kẻ chiến thắng.

Nếu bạn vẫn đang trong trò chơi đó, thì chẳng ngạc nhiên khi bạn thấy mình chán nản. Vì cuộc chơi đã kết thúc.

Sẽ không còn công việc tuyệt vời nào mà ai đó bảo bạn chính xác phải làm gì.

(Giọt nước tràn ly: Quy luật Mechanical Turk[4])

[4] Có vài phần dẫn chứng mà nếu liệt kê xuyên suốt có thể bị xem như những chú thích dài. Bạn có thể dễ dàng bỏ qua những đoạn này mà vẫn không lạc mất ý chính, nhưng tôi tin chúng sẽ bổ sung thêm một số ngữ cảnh thú vị về lịch sử hay khoa học. Tôi thường cảm thấy chú thích cuối trang khá phiền phức, nên thay vào đó, tôi đã đánh dấu các tiêu đề có giải thích bằng dấu ngoặc đơn. Đọc hay bỏ qua chúng là tùy ở bạn. (TG)

Quy luật này phát biểu như sau: Nếu được phân thành nhiều phần nhỏ và dễ đoán, bất kỳ dự án nào cũng có thể được hoàn thành

một cách gần như miễn phí.

Jimmy Wales từng lãnh đạo một nhóm nhỏ ở Wikipedia phá hủy cuốn sách tham khảo vĩ đại nhất mọi thời đại. Và hầu hết những người này đều làm việc đó không công.

Bộ Bách khoa Toàn thư Britannica được triển khai vào năm 1770 và tiếp tục được đội ngũ nhân sự gồm hơn 100 biên tập viên toàn thời gian duy trì. Trong hơn 250 năm qua, có lẽ người ta đã tốn hơn 100 triệu đô-la để xây dựng và biên tập nó.

Trái lại, Wikipedia có lượng nội dung lớn hơn, phổ biến hơn gấp bội, được cập nhật thường xuyên hơn và xây dựng gần như miễn phí. Không cá nhân đơn lẻ nào có thể làm được điều này. Thực ra, một nhóm cả nghìn người cũng vậy. Tuy nhiên, nhờ phân nhỏ việc phát triển các bài viết thành hàng triệu đề án một-câu hoặc một-đoạn, Wikipedia đã lợi dụng được quy luật Mechanical Turk. Thay vì phụ thuộc vào một nhóm nhỏ nhân sự được trả lương cao, Wikipedia đã phát triển mạnh nhờ tận dụng công sức phối hợp lỏng lẻo của hàng triệu người hiểu biết, và ai cũng vui vẻ góp chút công sức cho thành quả chung.

Mechanical Turk nguyên bản là một "máy tính" chơi cờ được chế tạo cùng năm triển khai bộ Bách khoa Toàn thư Britannica. Do Wolfgang von Kempelen chế tạo, Turk hoàn toàn không phải là một chiếc máy tính thực sự, mà chỉ là chiếc hộp với một người nhỏ thó trốn bên trong. Chính người này đã giả làm máy tính.

Amazon.com đã mượn ý tưởng người đàn ông ngồi trong máy tính để tạo ra một dịch vụ cùng tên. Một cá nhân hoặc công ty có thể trình bày một nhiệm vụ trên trang web Mechanical Turk, và những nhóm người giấu mặt sẽ phân nhỏ nó ra, làm công việc kỳ lạ nhưng không cần tiếp xúc trực tiếp và yêu cầu một khoản tiền rất nhỏ. Những người chăm chỉ này cũng giống như các anh chàng nhỏ thó trong chiếc máy chơi cờ: bạn không nhìn thấy họ, nhưng họ đang làm mọi việc.

Ví dụ, John Jantsch đã tham gia một cuộc phỏng vấn với tôi (khoảng 40 phút trên đài phát thanh) và đăng lên một trang web sử dụng Turk như nguồn lao động. Chỉ với vài đô-la, trang web đã ghi âm đoạn băng, cắt nó thành nhiều phần nhỏ, chuyển chúng đến những nhân sự ẩn danh và mỗi người này sẽ chép lại phần băng nhỏ đó. Chưa đến ba giờ sau, nó đã được ghép lại hoàn chỉnh, và bản ghi đánh máy được chuyển đến John.

Thay vì trả đúng mức thù lao của ngành là 2 đô-la/phút (tổng cộng khoảng 80 đô-la), các dịch vụ như CastingWords chép bản ghi âm thông qua Turk chỉ được thực hiện với giá chưa đến 50 xu/phút. Turk lại trả cho nhân công (tất cả những ai biết tiếng Anh, biết đánh máy và có máy tính kết nối Internet) khoảng 19 xu cho mỗi phút ghi chép. Tôi nhận ra mức giá là khoảng 2 đô-la/giờ nếu bạn tính toàn bộ nhân sự của họ. Và không thiếu những người sẵn sàng chép bản ghi này. Một dự án 80 đô-la sẽ chỉ còn là dự án 15 đô-la khi bạn xử lý nó thông qua Mechanical Turk. Như thế, bạn đã giảm được 70% chi phí và tăng tốc độ lên đáng kể.

Internet đã biến công việc trí óc thành điều gì đó giống như việc xây dựng kim tự tháp tại Ai Cập. Không ai xây nổi toàn bộ công trình, nhưng ai cũng có thể kéo một viên gạch vào đúng chỗ.

Nhưng đây mới là phần đáng sợ: Một số ông chủ muốn nhân viên của họ (là bạn chăng?) trở thành một Mechanical Turk tiếp theo. Đó có phải là công việc trong mơ của bạn không?

(Theo đuổi sự dễ hoán đổi)

Năm 1765, Đại tướng quân Pháp Jean-Baptiste Gribeauval đã khởi đầu hành trình hướng đến những thành tố có thể hoán đổi cho nhau. Ông chứng minh rằng nếu quân đội Pháp sở hữu súng hỏa mai với các bộ phận có thể dùng thay thế ở nhiều khẩu khác nhau, thì chi phí sửa chữa lẫn sản xuất súng sẽ giảm.

Cho đến khi ấy, các bộ phận trong mỗi thiết bị, máy móc và vũ khí đều được lắp với nhau bằng tay. Một chiếc đinh vít chỉ khớp với đai ốc được làm riêng cho nó; một cò súng không thể lọt vào bất kỳ khớp cò nào khác ngoài khớp của chính nó; và nòng súng cũng chỉ có thể trượt vào thân súng được lắp sẵn. Về cơ bản, mỗi khẩu súng đều được chế tạo và lắp ráp riêng.

Thomas Jefferson đã gặp gỡ Gribeauval và trợ thủ của ông, Honorè Blanc, tại Paris, và vận động tích cực nhằm đưa ý tưởng của họ về với nước Mỹ. Khi Eli Whitney nhận lệnh sản xuất 10.000 khẩu súng cho Chính phủ liên bang, phần lớn dự án này là dành để tìm cách sản xuất các bộ phận có thể thay thế cho nhau.

Suốt hàng thập kỷ, các binh chủng thiết giáp miền Đông Bắc vẫn phải vật lộn với chi phí lớn nhằm phát triển công nghệ sản xuất các bộ phận súng đúng chuẩn. Những ngành công nghiệp khác còn phát triển rất chậm. Đến cuối năm 1885, các loại máy khâu của Singer – có lẽ là thiết bị phức tạp nhất được sản xuất đại trà tại

Mỹ thời ấy – về cơ bản vẫn được chế tạo riêng lẻ, và mỗi chiếc không thể hoạt động bằng bộ phận tương tự của chiếc khác.

Nhưng Henry Ford đã thay đổi tất cả. Sự nghiệp phát triển (và đẩy mạnh) sản xuất đại trà của ông đồng nghĩa họ có thể sản xuất xe hơi với số lượng lớn với chi phí cực thấp. Chủ nghĩa tư bản đã tìm thấy Chén Thánh. Chỉ sau hai năm thành lập Ford System, năng suất tại một số nhà máy Ford đã tăng tối thiểu 400 lần.

Cốt lõi của sản xuất đại trà là mỗi bộ phận đều có thể thay thế cho nhau. Thời gian, không gian, nhân lực, hoạt động, tiền bạc và vật liệu – mỗi yếu tố đều đạt hiệu suất cao hơn vì từng mảnh ghép nay đều tách biệt và dễ đoán. Luật của Ford là luôn tránh xa lợi ích ngắn hạn; thay vào đó, họ luôn tìm kiếm những yếu tố dễ hoán đổi và luôn tiêu chuẩn hóa.

Từ đó trở đi, nếu loại bỏ những công nhân lành nghề, người kết thúc công đoạn và thợ sản xuất bộ phận đơn lẻ, bạn cũng sẽ tiết kiệm được tiền trả lương và xây dựng nên một công ty dễ mở rộng quy mô. Nói cách khác, đầu tiên, bạn có những bộ phận dễ hoán đổi, rồi bạn lại có các công nhân dễ hoán đổi. Đến năm 1925, kỹ thuật đúc khuôn ra đời. Giờ đây, mục tiêu là thuê lao động non tay nghề nhất có thể với mức lương thấp nhất có thể. Mọi phương án khác đều là hành động tự sát về tài chính.

Đó là thị trường lao động mà chúng ta được đào tạo.

Phải chăng hệ thống luôn xem trọng sự phục tùng?

Hãy tưởng tượng một chồng 400 đồng 25 xu. Mỗi đồng xu tượng trưng cho 250 năm văn hóa nhân loại, và cả chồng biểu thị cho 100.000 năm phát triển các bộ lạc người. Hãy nhấc đồng xu trên cùng lên. Đồng xu này tượng trưng cho số năm mà xã hội chúng ta xoay quanh các nhà máy, công việc và thế giới như chúng ta đang thấy. 399 đồng còn lại đại diện cho một quan điểm rất khác về thương mại, kinh tế và văn hóa. Quan điểm hiện tại của chúng ta có thể là một sự bình thường mới, nhưng sự bình thường cũ đã hiện diện ở đây trong một khoảng thời gian rất dài.

Trước đây, chưa ai từng biết đến chuyện báo với gia đình rằng họ có một "công việc" và sẽ tới một nhà máy để làm việc. Khi điều này thực sự diễn ra vào khoảng 5-6 thế hệ trước, đó quả là sự dịch chuyển xã hội của một bộ phận dân số cực lớn. Và sự dịch chuyển này đã thay đổi thế giới.

Sở hữu một công việc trong nhà máy không phải là trạng thái tự

nhiên. Mãi đến gần đây, đó mới là trọng tâm của việc làm người. Chúng ta đã bị tẩy não về mặt văn hóa để tin rằng việc chấp nhận hệ thống thứ bậc và sự thiếu trách nhiệm của công việc nhà máy là cách duy nhất và tốt nhất.

Nghệ thuật và sáng kiến; giờ ai là nghệ sĩ?

Tôi đang ngồi cạnh Zeke trên máy bay.

Phải, tôi đang ngồi nhưng Zeke thì không. Zeke chỉ mới 2 tuổi. Trong suốt chuyến bay, nó cứ đứng, đi lại, chọc phá, cười đùa, hỏi han, sờ mó, đáp lời, phản ứng, thử nghiệm và khám phá.

Bạn có thể nào giống Zeke được không?

Chuyện gì đã xảy ra?

Đâu đó trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ giúp bạn vỡ lẽ. Và điều đó thật xấu hổ, vì thứ Zeke có (và thứ mà rất nhiều người đánh mất) chính là những gì chúng ta cần.

Chúng ta đều từng là thợ săn.

Sau đó, họ phát minh ra cách nuôi trồng, và chúng ta trở thành nông dân.

Và rồi chúng ta đều là nông dân.

Sau đó, họ phát minh ra nhà máy, và chúng ta đều trở thành công nhân nhà máy. Các công nhân nhà máy tuân theo chỉ thị, hỗ trợ hệ thống và được trả lương xứng đáng.

Thế rồi nhà máy sụp đổ.

Và còn lại gì để chúng ta làm? – Nghệ thuật.

Giờ đây, thành công nghĩa là trở thành nghệ sĩ.

Thực ra, các nghệ sĩ đang viết nên lịch sử, trong khi công nhân nhà máy gặp khó khăn. Tương lai thuộc về bếp trưởng, chứ không phải đầu bếp hay người rửa bát đĩa. Chúng ta dễ dàng mua được sách dạy nấu ăn (với đầy những chỉ dẫn để làm theo) nhưng rất khó tìm được sách dạy làm bếp trưởng.

Điều hoang đường về công việc trí óc

Đa số lao động trí óc đều mặc áo cổ cồn trắng, nhưng họ vẫn đang

làm việc trong nhà máy.

Họ viết lách, xử lý giấy tờ hoặc gõ bàn phím thay vì vận hành máy khoan. Vết dầu mỡ duy nhất mà họ phải tẩy sạch trên quần áo vào cuối ngày là dầu mỡ từ món ăn trưa.

Nhưng đó vẫn là công việc nhà máy.

Đó là công việc nhà máy vì nó được hoạch định, điều khiển và đo lường. Đó là công việc nhà máy vì bạn có thể tối ưu hóa năng suất. Những công nhân này biết rõ họ sẽ làm gì cả ngày – ngay từ buổi sáng.

Công việc trí óc được cho là sẽ cứu vớt tầng lớp trung lưu, vì nó tránh xa máy móc. Một cỗ máy có thể thay thế một người chuyên chở linh kiện lên một dãy cầu thang, nhưng nó sẽ không bao giờ thay thế được một người trả lời điện thoại hay chạy máy fax.

Tất nhiên, máy móc đã thay thế những công nhân đó. Tệ hơn là những áp lực cạnh tranh nói trên (cộng với lòng tham) đã khuyến khích đa số tổ chức biến công nhân của họ thành máy móc.

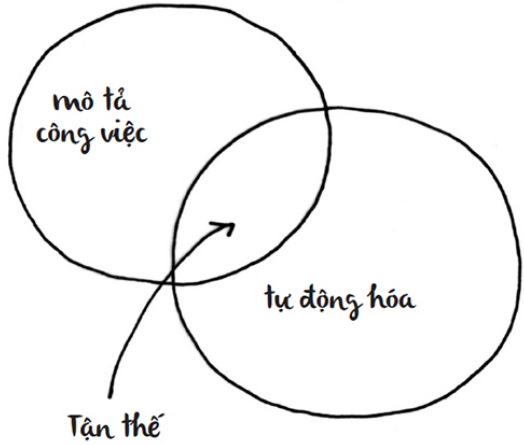
Nếu đo lường được việc gì, chúng ta có thể làm việc đó nhanh hơn.

Nếu đưa được nó vào cẩm nang, chúng ta có thể thuê ngoài nó.

Nếu thuê ngoài được, ta sẽ có nó với giá rẻ hơn.

Hệ quả cuối cùng là vô số công nhân chán nản, vô số thiên tài bị lãng phí; từng người trong số họ phải làm việc như người máy tự động, chạy đua với thời gian để ban hành thêm một chính sách, vượt qua thêm một cuộc gặp gỡ tiếp xúc, hoặc khám thêm một bệnh nhân.

Nhưng mọi chuyện không đi theo hướng này.



Sự tầm thường đã chấm dứt

Thế giới của chúng ta không còn trả lương công bằng cho những người là bánh răng trong một cỗ máy khổng lồ nữa.

Áp lực xuất hiện vì đối với nhiều người, đó là tất cả những gì họ biết. Trường học và xã hội đã củng cố phương thức này ở nhiều thế hệ.

Hóa ra điều chúng ta cần là những món quà, mối liên kết và sự nhân văn – cũng như các nghệ sĩ tạo ra chúng.

Nhà lãnh đạo không nhìn bản đồ hay một bộ nguyên tắc. Bạn cần phải có một thái độ khác để sống mà không cần đến bản đồ. Nó đòi hỏi bạn phải trở thành nòng cốt.

Nhân sự cốt cán là những khối xây dựng cốt yếu tạo nên các tổ chức giá trị cao trong tương lai. Họ không đem lại nguồn vốn hay máy móc đắt tiền, nhưng cũng không mù quáng tuân theo chỉ thị hay cứ thế đóng góp sức lao động. Nòng cốt là những người không thể thiếu, là lực lượng hùng hậu trong tương lai của chúng ta.

Phần còn lại của cuốn sách sẽ chỉ bạn cách thay đổi tư thế của mình ngay lập tức.

Và một lời cuối trước khi bắt đầu: Đến lúc nào đó, bạn có thể chán nản và quyết định ngưng đọc. Trước khi làm vậy, tôi khẩn cầu (khẩn cầu!) bạn hãy đọc một chương ngắn của tôi, "Kỷ Phục hưng". Chương đó sẽ giải thích vì sao bạn chán nản.

Khi hệ thống mới thay thế hệ thống cũ

Cách mạng hiếm khi xảy ra, đó là lý do chúng luôn khiến chúng ta bất ngờ. Điện là một cuộc cách mạng. Không ai hay biết nó sẽ thay đổi tất cả ra sao, kể cả hệ thống lao động trong nhà từ thời cổ xưa. Một ngôi nhà như nhà bạn từng cần đến nửa tá người hầu chăm sóc trước khi có điện.

Khi điện xuất hiện trong nhà, các thợ xây và thợ điện chưa từng nghĩ rằng mọi người có thể muốn có ổ cắm điện trong nhà họ. Mỗi ngôi nhà lắp điện chỉ có một vài chiếc đèn trần, và thế là đủ. Khi máy giặt ra đời, cách duy nhất để truyền năng lượng cho nó là tháo bóng đèn của bạn ra rồi lắp nó vào mối dây của máy giặt. Mỗi năm, có hàng trăm người chết vì sử dụng máy giặt, vì người ta chưa thực sự tổ chức tốt hay hiểu rõ hệ thống mới.

Thật khó để mô tả sự khác biệt đáng kể trong những quy tắc của thời kỳ hậu công nghiệp, nhưng tôi sẽ cố. Tin vui là có lẽ nó không gây chết người như máy giặt.

Ai chiến thắng?

Khi John Jantsch sử dụng Mechanical Turk để ghi chép lại cuộc phỏng vấn với giá chỉ bằng 30% giá cũ, ta có thể thấy rõ ai chiến thắng. Chính là John Jantsch. Anh giữ được số tiền mà đáng ra đã rơi vào túi của một chuyên gia nhận thù lao cao (hoặc chí ít là với giá phải chăng).

Còn người chép băng ghi âm thường kiếm sống bằng nghề này thì sao? Anh ta đã thua.

Trong mọi ngành nghề, kiểu tính toán hệt như trên cứ diễn ra hết lần này đến lần khác. "Tôi nên trả một khoản đáng kể để hoàn thành nó theo cách cũ, theo cách cục bộ, theo cách truyền thống, theo cách trả cho hàng xóm một mức lương đủ sống – hay nên giữ lại tiền của mình?"

Trong cơn hối hả xây dựng, kiếm lời, tranh đoạt hoặc thúc đẩy nỗ lực của mình, chúng ta hầu như luôn chọn phương án nhanh và rẻ, đặc biệt nếu cách đó tốt ngang (hoặc tốt hơn) phương án nó thay thế.

Bạn vẫn là một người buôn chứng khoán trọn giá? Khả năng là đâu đó trên đường đời, bạn nhận ra mình có thể tự giao dịch, với cái giá gần như miễn phí.

Hãng hàng không của bạn vẫn đang trả cho hướng dẫn viên du lịch 10% hoa hồng? Khả năng là hãng hàng không đã quyết định

giữ lại 10% đó (vốn cao hơn lợi nhuận của chính chuyến bay), thay vì trả tiền cho ai đó dùng Travelocity trong khi bạn chỉ ngồi nhìn.

Bạn từng chọn mua sắm tại Wal-Mart? Có vô số nghiên cứu cho thấy mỗi khi Wal-Mart gia nhập một cộng đồng, công việc tại đó liền biến mất, các doanh nghiệp đóng cửa và nền móng của thị trấn dần mục nát. Nhưng chẳng sao cả, vì bạn có thể mua một lọ dưa ngâm lớn bằng cỡ chiếc Volkswagen với giá chỉ 3 đô-la.

Các lý thuyết kinh tế vĩ mô trừu tượng không thể áp dụng với những người đưa ra cả triệu quyết định kinh tế vi mô mỗi ngày, trong một thế giới cực kỳ cạnh tranh. Và những quyết định đó cứ liên tục thiên vị phương án nhanh và rẻ, so với chậm và đắt.

Có các học giả sẵn sàng đi cả chặng đường dài để thuyết phục bạn rằng những quyết định như trên là ích kỷ, nông cạn và thậm chí trái đạo đức. Sách vở sẽ tỏ ra xót xa cho chủ nghĩa tư bản trong mọi hình thái của nó, và lập luận rằng chúng ta cần đề ra một phương án thay thế.

Tôi không tin vào tính hợp lý và khả thi của kiểu lập luận ủng hộ việc đóng băng mọi thứ như thế. Tôi cho rằng các tác giả này đã bị tẩy não để rồi tin rằng Giấc mơ Mỹ phiên bản cũ vẫn đúng, và bằng cách nào đó, lập luận này lại quy định cả việc chúng ta là loại người gì.

(Bạn là những gì bạn làm)

Karl Marx và Friedrich Engels từng viết: "Bằng cách tạo ra phương tiện làm nên sinh kế, con người sẽ gián tiếp tạo dựng cuộc sống vật chất thực sự của mình". Họ tiếp tục lập luận rằng những gì chúng ta làm cả ngày, cách chúng ta làm ra tiền sẽ lèo lái nền giáo dục trường lớp, chính trị và cộng đồng của chúng ta.

Trong cả cuộc đời của chúng ta, động lực thúc đẩy từng là việc sản xuất, sự tuân thủ và tiêu thụ.

Bạn sẽ làm gì nếu ba cột trụ này thay đổi? Điều gì sẽ xảy ra nếu thế giới quan tâm nhiều hơn đến tiếng nói độc nhất và vốn kiến thức nổi bật, thay vì xem trọng nguồn lao động hay dây chuyền lắp ráp rẻ mạt.

Marx cũng theo dấu cuộc cách mạng của chúng ta từ một thế giới đơn giai cấp (thành viên bộ lạc) đến một thế giới gồm hai giai cấp: tư sản và vô sản.

Giai cấp tư sản có vốn tư bản để đầu tư, và có nhà máy để vận hành. Những thành phần của giai cấp này sở hữu phương tiện sản xuất, đem lại cho họ quyền lực đáng kể so với công nhân. Một "vô sản" siêng năng sẽ mang nợ nhà tư sản, vì người đó không thể xây dựng các nhà máy riêng của mình. Họ không có vốn tư bản hay tổ chức để làm điều đó.

Nhưng hiện nay, giai cấp vô sản đã sở hữu phương tiện sản xuất. Các công nhân giờ đã tự tổ chức trên mạng. Quyền tiếp cận nguồn vốn và khả năng tìm thêm nguồn vốn nào đó giờ đã không còn là vấn đề.

Nếu các nhà máy là trí óc của chúng ta – nếu thứ thị trường xem trọng là tri thức, óc sáng tạo và sự cam kết – thì vốn tư bản gần như không còn là nhân tố như trước đây nữa. Nền kinh tế giờ đã có một tầng lớp thứ ba – tôi gọi họ là những "nhân sự cốt cán". Những người này không phải là vô sản (chờ đợi chỉ thị và sử dụng máy móc của người khác), cũng không phải quân vương hay quý tộc của nền công nghiệp. Nòng cốt thúc đẩy điều gì đó trong nội tại, chứ không phải ngoại vi, để tạo dựng vị thế quyền lực và giá trị.

Bạn còn nhớ nhà máy sản xuất đinh ghim của Adam Smith chứ? Giờ đây, nếu lựa chọn, mỗi người sẽ sở hữu nhà máy cho riêng mình. Dù làm việc một mình hay với đội nhóm, mỗi người đều đã sở hữu phương tiện sản xuất. Họ sẽ trở thành nhân tố "không thể thiếu", nếu họ muốn.

(Karl Marx và Adam Smith đã nhất trí)

Cả hai nhà kinh tế học xã hội vĩ đại đều phát biểu: Có hai nhóm người, cấp quản lý và người lao động. Cấp quản lý sở hữu máy móc, còn người lao động tuân theo luật lệ.

Cấp quản lý chiến thắng khi họ hoàn thành nhiều việc nhất với mức lương phải trả thấp nhất, và càng kiểm soát được nhiều thành quả càng tốt. Smith xem đây là điều tốt. Trong khi Marx lại xem đó là giao kèo tồi tệ đối với người lao động, và quả quyết rằng toàn bộ cấu trúc đã cực kỳ suy đồi.

Giả sử không chỉ còn hai phía thì thế nào? Không chỉ nhà tư bản đấu với người lao động, mà còn một nhóm thứ ba, với các thành tố tổng hòa của hai dạng trên? Tôi cho rằng kiểu người tham gia thứ ba sẽ có cơ hội vô cùng lớn – họ là nòng cốt – và nay đã có cơ hội để họ thay đổi toàn bộ những quy luật sống mà chúng ta từng gắn

với chúng suốt đời. Kiểu nhân công thứ ba này vẫn còn thiếu, và sự thiếu hụt này đồng nghĩa với việc thị trường đang cần bạn. Trò chơi lạm dụng sẽ chấm dứt, chí ít là với những ai đủ đam mê để làm điều gì đó.

Cái kết của ABC và cuộc tìm kiếm người làm nên sự khác biệt

Thornton May đã đúng khi chỉ ra rằng chúng ta đã đi đến điểm dừng của cái mà ông gọi là "thù lao dựa trên sự hiện diện" (attendance-based compensation – ABC). Ngày càng có ít công việc tốt mà bạn chỉ cần xuất hiện là được nhận lương. Thay vào đó, các tổ chức thành công đang trả lương cho những người tạo ra sự khác biệt và loại bỏ tất cả những người khác.

Vậy tạo ra sự khác biệt có ý nghĩa gì?

Một số công việc có lẽ vẫn gắn với mức lương thấp, độ tôn trọng thấp và tỷ lệ nghỉ việc cao. Đây là những công việc mà sự hiện diện thực sự là điều quan trọng hơn cả. Những công việc khác, các công việc tốt thực sự, sẽ được lấp đầy bởi những kẻ không thể thiếu; đó là những người làm nên sự khác biệt trong công việc, mà ta rất khó tìm thấy ở ai đó khác.

Sở hữu phương tiện sản xuất

Điều này làm thay đổi tất cả.

Khi người lao động phụ thuộc vào cấp quản lý vì nhà máy, máy móc và hệ thống mà họ sử dụng để làm việc, thì mối quan hệ sẽ đầy những vấn đề về quyền lực và kiểm soát. Nhà máy cần người lao động, nhưng người lao động cũng rất cần nhà máy. Cấp quản lý sẽ thay đổi lao động dễ dàng hơn nhiều so với việc người lao động phải tìm nhà máy mới.

Ngày nay, phương tiện sản xuất = một chiếc máy tính xách tay có kết nối Internet. Chỉ với 3.000 đô-la, một nhân công có thể mua cả một nhà máy.

Sự thay đổi này là bước chuyển biến cơ bản về quyền lực và kiểm soát. Khi làm chủ được sự giao tiếp, khái niệm và các yếu tố liên kết của công việc mới, bạn sẽ có nhiều quyền lực hơn cả cấp quản lý. Và nếu cấp quản lý thu hút, động viên và giữ chân được nhân tài xuất sắc, thì họ sẽ có sức bật lớn hơn đối thủ.

Điều này bắt đầu với các blogger, nhạc sĩ, nhà văn và những ai không cần sự giúp đỡ hoặc hỗ trợ của người khác để làm việc. Thế

nên, một blogger tên là Brian Clark đã dựng nên cơ đồ nhờ giới thiệu một đề tài mới tuyệt vời cho Wordpress. Perez Hilton trở nên giàu có và nổi tiếng nhờ viết bài trên blog của mình. Còn Abbey Ryan kiếm được gần 100.000 đô-la mỗi năm nhờ vẽ một bức sơn dầu hằng ngày và bán nó trên eBay. Những cá nhân này có đủ nguồn hỗ trợ kỹ thuật, sản xuất và phân phối mà họ cần, nên họ vừa là công nhân, vừa là nhà tư bản.

Các tổ chức mà họ làm việc có tỷ lệ PERL thấp. Thực ra, đối với các tổ chức thuộc sở hữu của một thành viên, chẳng có bất kỳ lao động nào dễ thay thế cả.

Ý tưởng này đang lan rộng ngoài sự nhận biết của đa số chúng ta. Hiện nay, các tổ chức lớn mạnh đang có trong tay những nòng cốt được tổ chức để làm việc trong sự hòa hợp, và tạo ra nhiều giá trị hơn bất kỳ nhà máy nào. Thay vì cố xây dựng tổ chức với đầy những con người tự động, chúng ta đã nhận ra mình phải đi con đường khác.

Xoàng xĩnh và mạng Internet

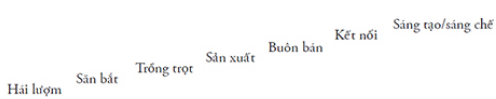
Hugh MacLeod từng nói: "Mạng Internet đã khiến ai cũng dễ dàng làm những chuyện thật ngầu, còn sự xoàng xĩnh ngày càng khó tồn tại. Sự xoàng xĩnh đang phải gào thét chống lại.

Internet đã nâng cao chuẩn mực vì thật dễ truyền đi lời bàn tán về những điều tuyệt vời. Ngày nay, rác rưởi, những bài viết tệ hại và sản phẩm vô dụng đang hiện hữu nhiều hơn bao giờ hết. Nhưng thứ rác rưởi chồng chất này vẫn bị khả năng lan truyền tin tức về những điều tuyệt vời của thị trường đánh bại.

Tất nhiên, sự xoàng xĩnh sẽ không biến mất hoàn toàn. Sự phi thường trong quá khứ chính là sự xuất sắc ngày hôm nay, và là sự xoàng xĩnh của ngày mai.

Xoàng xĩnh chỉ là một thử nghiệm thất bại khi bạn muốn trở nên xuất sắc.

Hệ thống cấp bậc của giá trị



Luôn có nhiều người hơn ở dưới các bậc thang; họ làm những công việc khó khăn nhưng dễ học. Khi bạn lên cao trong hệ thống

cấp bậc, công việc sẽ dễ dàng hơn, mức lương cao hơn và số người sẵn có để làm công việc đó cũng ít hơn.

Ai cũng có thể hái lượm. Việc ấy chẳng còn tác dụng nữa. Chỉ một số ít người có thể buôn bán, và hầu như chẳng có ai làm tốt việc sáng tạo và sáng chế. Tất cả tùy thuộc ở bạn.

Sự bình thường nâng đỡ sự xoàng xĩnh – và phá hỏng mức trung bình cao hơn ra sao?

Giả sử bạn là ông chủ, người nắm trong tay tấm bản đồ, tạo ra việc làm và thu lại lợi nhuận. Bạn có một mô hình kinh doanh cho phép mình thao túng dữ liệu, tạo doanh số hoặc làm việc gì đó khác mà bạn có thể ghi lại trong cẩm nang.

Một chuyên gia xuất chúng sẽ đem lại cho bạn 30 đô-la cho mỗi giờ làm việc. Một nhân viên giỏi đáng giá 25 đô-la mỗi giờ, còn một nhân công xoàng xĩnh có thể đóng góp khoảng 20 đô-la lợi nhuận mỗi giờ.

Nếu không thể xác định ai xoàng xĩnh và ai xuất chúng khi tuyển dụng, nhưng vẫn muốn trả cho tất cả một mức lương chuẩn, bạn sẽ trả bao nhiêu?

Thực ra, thay vì "càng ít càng tốt", câu trả lời chắc chắn là dưới 25 đô-la/giờ. Thậm chí có thể dưới 20 đô-la/giờ. Bạn muốn tất cả nhân viên đều làm ra tiền, kể cả những người xoàng xĩnh.

Điều này đồng nghĩa toàn bộ các nhân viên khác của bạn phải nhận lương thấp để bù đắp cho kẻ đóng góp ít nhất. Chuyên gia xuất chúng được trả lương ít đi rất nhiều, và đó là lý do họ nên (và sẽ) ra đi. Những chuyên gia xuất chúng sẽ bắt đầu nhận ra họ không đáng phải làm công việc nhà máy, với mức lương thấp chỉ để trợ giúp cho ông chủ.

Những kẻ nổi bật

Trong cuốn Con bò tía[5], tôi có một lập luận đơn giản:

[5] Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2016. (BTV)

Các tập đoàn không có quyền được chúng ta chú ý đến. Trong suốt nhiều năm (và thập kỷ), các tập đoàn đã làm ra những sản phẩm trung bình, cho những người trung bình và thường xuyên chắn lối chúng ta, hy vọng chúng ta sẽ chú ý đến họ – và sau cùng,

chúng ta đã thôi chú ý. Giờ đây, cách duy nhất để lớn mạnh là phải nổi bật, phải tạo ra thứ gì đó đáng để kẻ khác bàn tán, phải đối xử với mọi người bằng sự tôn trọng và khiến họ truyền lời đi khắp nơi.

Giờ đây, tôi muốn đưa ra một lập luận tương tự, nhưng mang tính cá nhân hơn:

Bạn không có quyền giành lấy công việc hay nghề nghiệp đó. Sau nhiều năm được dạy rằng bạn phải trở thành một nhân công trung bình cho một tổ chức trung bình, rằng xã hội phải giúp bạn chịu đựng, bạn khám phá ra rằng các luật chơi đã thay đổi. Cách thành công duy nhất là phải trở nên nổi bật, phải được kẻ khác nói về mình. Nhưng khi nhắc đến một con người, chúng ta sẽ nói gì? Con người không phải là sản phẩm với các tính năng, lợi ích và chiến dịch marketing gây sốt; họ là những cá nhân. Nếu nói về họ, chúng ta sẽ bàn xem họ làm gì, chứ không phải họ là ai.

Bạn không trở thành nhân tố "không thể thiếu" chỉ vì bạn khác biệt, mà cách duy nhất để trở nên không thể thiếu là phải khác biệt. Đó là vì nếu bạn vẫn giống như trước, thì vô số kẻ khác cũng thế.

Cách duy nhất để có được những gì bạn xứng đáng là phải nổi bật, phải cố gắng trở thành người lao động có cảm xúc, phải được xem là kẻ không thể thiếu, và phải tạo ra những mối tương tác mà tổ chức và mọi người quan tâm sâu sắc.

Nghĩ về lựa chọn của Bạn

Bạn có thể trở thành người "không thể thiếu" không?

Có, bạn có thể.

Đây là một câu hỏi quan trọng và nó xứng đáng với một câu trả lời thấu đáo.

Điều đầu tiên bạn cần nhận ra là người khác đã làm điều này trước bạn. Những người khác đã sống sót qua hệ thống trường học đoàn thể, trải qua công việc đầu tiên của họ, trải qua việc mẹ chồng bảo họ phải làm gì – mà vẫn vượt qua thách thức để trở thành người không thể thiếu.

Điều cốt yếu là bạn phải hiểu được chuyện này, vì nó đồng nghĩa đây không phải là việc bất khả thi.

Điều thứ hai – thậm chí còn quan trọng hơn điều đầu tiên – là những ai đã trải qua bước chuyển mình này vốn chẳng hơn gì bạn. Chẳng hơn gì cả.

Trong mọi trường hợp, những nòng cốt trong số chúng ta không phải những người có tài năng kỳ diệu bẩm sinh. Không, họ chỉ là những người kết luận rằng loại hình công việc mới thực sự quan trọng, và rèn luyện bản thân để làm công việc đó.

Tất nhiên, chiều cao sẽ giúp bạn trở thành ngôi sao bóng rổ, nhưng bao nhiêu người có được một cú úp rổ khi chơi trong giải NBA[6]? Đối với những người còn lại, vấn đề không phải là bạn có gì khi sinh ra, mà là bạn làm được gì.

[6] Viết tắt của National Basketball Association – Hiệp hội Bóng rổ Quốc gia Mỹ. (ND)

Dạy để nổi bật

Những họa sĩ, văn hào, nhà phát triển sản phẩm, người viết quảng cáo, nhà phát minh, nhà khoa học, kỹ sư quy trình và bếp trưởng vĩ đại đến từ đâu?

Hãy giải thích điều này: Nếu tôi lập một danh sách những họa sĩ vĩ đại (như Alice Waters, Herschell Gordon Lewis, Spike Lee, Eliyahu Goldratt, Muddy Waters, Richard Feynman, Shepard Fairey), thì chẳng cái tên nào trong danh sách cụ thể trên là sản phẩm của một ngôi trường được thành lập để tạo ra họ.

Kinh nghiệm tuyệt vời ở trường học không ngăn bạn trở nên nổi bật, nhưng thường không đủ để đảm bảo bạn sẽ trở thành người như thế. Còn yếu tố nào đó khác tham gia ở đây.

Trường học tuyệt vời có thể hiệu quả; còn những ngôi trường vớ vẩn chắc chắn sẽ chẳng dạy được gì cho bạn. Vì sao xã hội lại cố gắng giết chết chất nghệ sĩ bẩm sinh trong bạn? Khi cố gắng rèn giũa và huấn luyện ai đó phải quỵ lụy phục tùng, chúng ta đã nghiền nát người nghệ sĩ sống bên trong họ.

Xin phép nói thật rõ: Những người thầy vĩ đại thật tuyệt vời. Họ đã thay đổi nhiều cuộc đời. Chúng ta cần họ. Nhưng vấn đề là hầu hết các ngôi trường không ưa những người thầy vĩ đại. Chúng được tổ chức để chà đạp, làm phiền, quan liêu hóa họ và biến họ thành kẻ tầm thường.

Vì sao bạn lại cố gắng chôn vùi bản năng bẩm sinh của mình? Tôi chưa từng gặp ai không có chất nghệ thuật nào trong họ, nhưng đôi khi, nó lại bị vùi lấp. Thị trường đang than khóc. Chúng ta phải đứng lên và trở nên nổi bật. Hãy thực sự làm người. Hãy đóng góp. Hãy tương tác. Hãy mạo hiểm dù bạn có thể khiến ai đó phật lòng vì sáng kiến, phát minh và vốn hiểu biết của mình – rồi thay vì thế, có lẽ bạn sẽ khiến họ thích thú.

Người tiêu dùng nói rằng tất cả những gì họ muốn là hàng hóa giá rẻ. Tuy nhiên, nếu được lựa chọn, đa số chúng ta đều tìm kiếm chất nghệ thuật. Chúng ta tìm kiếm những trải nghiệm và sản phẩm đem đến nhiều giá trị, sự kết nối và kinh nghiệm hơn, đồng thời thay đổi chúng ta theo hướng tốt hơn. Bạn có thể học cách làm điều đó nếu muốn.

Nếu bạn muốn...

Nếu muốn một công việc giúp bạn dễ tuân thủ luật lệ, đừng ngạc nhiên nếu bạn nhận được một công việc mà tuân thủ luật lệ là tất cả những gì bạn phải làm.

Nếu muốn một công việc mà người khác làm chính xác những gì bạn bảo, đừng ngạc nhiên nếu cấp trên của bạn cũng kỳ vọng chính xác điều tương tự ở bạn.

Nếu muốn một công việc mà bạn không cần phải sáng tạo vì cấu trúc chi phí của công ty gắt gao đến mức khách hàng cũng vật chất hóa mọi thứ, đừng ngạc nhiên nếu cấu trúc chi phí thấp khiến bạn phải trả giá bằng công việc của mình.

Nếu muốn một công việc mà bạn phải làm nhiều hơn là tuân theo chỉ thị, đừng ngạc nhiên nếu bạn bị yêu cầu làm những việc bạn chưa từng được dạy ở trường.

Nếu muốn một công việc khiến bạn phải chấp nhận mạo hiểm trí tuệ suốt ngày dài, đừng ngạc nhiên nếu tri thức của bạn giúp bạn thăng tiến.

Giới hạn hay vô hạn

Bạn có thể xem thị trường của mình là nơi giới hạn, một cuộc chơi thiệt hơn, một nơi được tạo ra có người thắng kẻ thua.

Hoặc bạn có thể xem nó là chốn vô hạn, nơi các nhân tài tạo nên sự tăng trưởng và thị trường liên tục mở rộng quy mô.

Hãy xem trường hợp của Kim Berry, người điều hành Programmers Guild, một tổ chức phi lợi nhuận đang vận động hành lang để Quốc hội giới hạn hoặc bãi bỏ thị thực H-1B[7] đối với các lập trình viên máy tính tài năng từ nước ngoài. Anh nói rằng với mỗi người Ấn Độ hoặc Trung Quốc nhận được công việc lập trình tại Mỹ, nghĩa là một ai đó sinh ra tại đây sẽ mất công việc đó. Theo anh, đó là cuộc chơi thắng/thua, chứ không phải là cùng thắng.

[7] *Thị thực tại Mỹ theo Đạo luật Di trú và Quốc tịch, cho phép chủ lao động Mỹ tạm thời sử dụng lao động nước ngoài trong các ngành nghề đặc biệt. (ND)*

Thật khó để tỏ ra rộng rãi nếu bạn có cùng quan điểm này. Trong cuộc chơi thiệt hơn, những kẻ rộng rãi là lũ ngốc dễ bị lợi dụng.

Nhưng mặt khác, nếu bạn tin rằng nhân tài xuất sắc sẽ tạo ra nhiều đổi mới và năng suất cao hơn, từ đó kéo theo nhiều nhu cầu hơn, thì sự hào phóng là chiến lược tốt nhất. Nếu mọi lập trình viên xuất sắc đều được trao những công cụ, phương pháp marketing và công nghệ tốt nhất, thì hãy hình dung xem bao

nhiêu công việc mới sẽ được tạo ra cho các thành viên của Programmers Guild. Nếu chúng ta mở rộng chiếc bánh bằng cách đem về những lập trình viên xuất sắc nhất trên thế giới, thì lẽ tất nhiên, vô số công việc cũng sẽ được tạo ra cho các nhân tài bản quốc.

Đối với tôi, dường như quan điểm của bạn sẽ hoàn toàn phụ thuộc vào thế giới quan. Nếu bạn tin rằng mọi lập trình viên đều bình bình như nhau, thì chiếc bánh sẽ có hạn. Nếu bạn tin rằng nhiệm vụ của mình chỉ là làm việc (đi theo bản đồ) rồi về nhà, thì tất nhiên, đó sẽ là cuộc chơi thiệt hơn.

Một nòng cốt sẽ nhìn thế giới theo cách rất khác. Tri thức xuất chúng, năng suất và sự hào phóng sẽ biến thị trường trở nên to lớn hơn, hiệu quả hơn. Tình thế này sẽ mở ra thêm cơ hội và sau cùng là kết quả tốt cho tất cả những ai tham gia. Càng cho đi nhiều, bạn càng nhận được nhiều từ thị trường.

Sung túc, đủ đầy là chuyện khả thi, nhưng chỉ khi nào chúng ta hình dung ra nó và theo đuổi nó.

Bạn vẫn sẽ được yêu mến chứ?

Đây là câu hỏi khó và có tác động mạnh hơn cả. Rất có khả năng khi bạn chọn trở thành người không thể thiếu, người khác sẽ không còn yêu thương bạn nữa. Có lẽ những người bạn yêu thương cũng không còn yêu bạn, vì cùng các lý do.

Nhưng rồi những người đó sẽ thay đổi suy nghĩ, hay họ đã không yêu mến bạn ngay từ đầu?

Những hoàn cảnh đặc biệt

Thật dễ để lập luận rằng thứ tài năng này là dành cho người khác, không phải cho bạn. Đó là những người có biệt tài thiên phú, do di truyền, do giáo dục, do gốc gác hoặc do móc nối. Bạn thật dễ đánh lừa bản thân rằng tài năng chỉ tốt cho họ, chứ chẳng giúp ích gì cho bạn.

Hẳn là thế rồi. Ngoại trừ Jeff Bezos và Steve Jobs được cha mẹ dưỡng dục, còn Nelson Mandela thay đổi thế giới từ sau song sắt nhà tù. Ngoại trừ Jill Sobule phải vật lộn kiếm sống như bao ca-nhạc sĩ acoustic khác nhưng không từ bỏ. Ngoại trừ Cathy Hughes thôi học Đại học Nebraska, Omaha, cuối cùng trở thành người phụ nữ da đen đầu tiên điều hành một doanh nghiệp công tại Mỹ. Tôi không đủ giấy bút để liệt kê toàn bộ những người ít tiếng tăm sở

hữu cùng các nguồn lực như bạn, nhưng họ đã sẵn sàng chấp nhận cái mác "thiên tài" và đưa ra lựa chọn.

Bạn không thể ư?

Năm 4 tuổi, bạn là một họa sĩ.

Năm 7 tuổi, bạn là một nhà thơ.

Và đến năm 12 tuổi, nếu có một quầy bán nước chanh, thì bạn là một nhà khởi nghiệp.

Tất nhiên, bạn có thể làm điều gì đó ý nghĩa. Tôi tự hỏi rằng bạn có muốn thế không.

Có thể một giọng nói trong đầu bạn tuyên bố rằng bạn không có khả năng làm những điều tôi đang mô tả. Bạn không có những điều kiện cần thiết, không đủ thông minh, không được đào tạo đủ, hoặc không đủ tài để thành công.

Tôi chỉ muốn bạn làm rõ một điều đơn giản:

Bạn không thể/không muốn làm?

Tôi sẽ chấp nhận vế thứ hai. Rất có thể bạn không muốn làm. Rất có thể việc đặt ra cam kết này quá đáng sợ hay quá vất vả. Rất có thể bạn cảm thấy quá rủi ro để dấn thân và cam kết trở thành người không thể thiếu. Một cam kết như vậy sẽ nâng cao chuẩn mực, và đối với một số người, có lẽ như thế là quá cao.

Hoặc có thể bạn không muốn vì cảm thấy nó vô trách nhiệm về tài chính. Tôi cho rằng đây là lỗi phán đoán thuộc về bạn, vì thực ra, trở thành nòng cốt là lựa chọn có trách nhiệm nhất về tài chính mà bạn có thể đưa ra. Nhưng đó là quyền của bạn, và nếu bạn quyết định rằng mình không muốn, thì cũng chẳng ảnh hưởng gì đến tôi.

Nhưng, không thể thật ư?

Tôi không tin dù chỉ một giây.

Giấc mơ Mỹ mới

Bạn vẫn còn nhớ Giấc mơ Mỹ chứ?

Nó đã đánh động hàng triệu người (tại Mỹ và cả phần còn lại của thế giới). Và nó nghĩa là thế này:

Cúi đầu xuống;

Tuân theo chỉ thị;

Có mặt đúng giờ;

Làm việc chăm chỉ;

Nuốt nhục vào trong;

... Và bạn sẽ được tưởng thưởng. Như chúng ta đã thấy, giấc mơ đó đã qua rồi.

Tuy nhiên, một giấc mơ Mỹ mới mà các thị trường trên toàn thế giới đang đuổi theo nhanh nhất có thể, lại như thế này:

Hãy nổi bật;

Hãy hào phóng;

Hãy tạo ra tuyệt tác;

Hãy đưa ra phán đoán đúng;

Hãy kết nối con người và ý tưởng;

... Và chúng tôi chẳng có lựa chọn nào khác ngoài tưởng thưởng cho bạn.

Điều gì có thể khiến bạn trở nên giỏi giang trong công việc của mình?

Nếu tổ chức của bạn muốn thay thế bạn bằng ai đó giỏi hơn bạn rất nhiều, họ sẽ tìm kiếm ai? Tôi cho rằng ít có khả năng họ sẽ tìm một người sẵn sàng làm nhiều giờ hơn, có nhiều kinh nghiệm trong ngành hơn hay đạt điểm cao hơn trong bài kiểm tra chuẩn hóa.

Không, lợi thế cạnh tranh trong các nhu cầu thị trường chính là một người nhân văn, kết nối và trưởng thành hơn. Một người có đam mê và nghị lực, có thể nhìn ra nhiều điều khi họ đàm phán nhiều mức ưu tiên khác nhau, để đưa ra các quyết định hữu ích mà không lo sợ. Họ linh hoạt khi đối diện với thay đổi, và kiên cường khi đối diện với sự hoang mang.

"Không phải việc của tôi"

Đó là năm chữ có thể giết chết cả một tổ chức.

Khi thế giới chuyển động nhanh hơn và những ràng buộc trở nên dễ thay đổi, nhóm người "không phải việc của tôi" sẽ ngày càng lớn dần.

Amazon từng có một sự cố phân loại nhỏ vào ngày thứ Sáu. Vì một lỗi nhỏ, hàng nghìn cuốn sách có nội dung đồng tính người lớn đã bị cấm trong danh mục của họ. Suốt hai ngày cuối tuần, hàng chục nghìn người đã viết blog và tweet[8] về trò "kiểm duyệt" của Amazon. Phải đến cuối ngày Chủ nhật, công ty mới có câu trả lời. Trên mạng Internet, 36 tiếng đồng hồ chẳng khác gì một tháng. Vì sao họ lại mất nhiều thời gian đến thế? Có lẽ vì họ chẳng có ai chịu trách nhiệm giám sát Internet và có thẩm quyền trả lời nhân danh Amazon.

[8] Tweet là những nhận xét ngắn hoặc một phần thông tin được đăng trên mạng xã hội Twitter. (BTV)

Phòng vệ sinh của Bảo tàng Lịch sử Tự nhiên New York không có đủ thùng rác đựng giấy, thế nên thùng nào tại đó cũng ngập trong giấy. Công việc của người lao công là đổ sạch thùng rác thường xuyên nhất có thể, nhưng ai sẽ chịu trách nhiệm lắp đặt thùng rác thứ hai?

Trong một nhà máy, làm công việc không phải của bạn là điều nguy hiểm. Nhưng nay, nếu là nòng cốt, làm một công việc chưa được làm là điều thiết yếu.

Phục tùng hơn nữa

Tổ chức của bạn có thành công hơn nếu các nhân viên biết phục tùng hơn?

Hoặc, hãy nghĩ một chút: Bạn có thành công hơn nếu nhân viên của bạn có chất nghệ sĩ hơn, có động lực hơn, kết nối hơn, có ý thức hơn, đam mê và chân thành hơn?

Tất nhiên, bạn có thể có cả hai.

Sự nghiệp của bạn có thăng hoa nếu bạn tìm được cách làm việc tốt hơn thay vì tuân theo chỉ thị của sếp?

Hoặc – chỉ có thể thôi – bạn sẽ thành công hơn nếu có chất nghệ sĩ hơn, có động lực hơn, có ý thức hơn và chân thành hơn?

Đó là một lựa chọn của bạn.

Thỏa ước bí mật cho nhân viên

Nếu được trao cơ hội, bạn nên lựa chọn trở thành nhân tố "không thể thiếu".

Xét cho cùng, nếu là nòng cốt, công ty sẽ phải đối xử với bạn tốt hơn, trả lương cho bạn công bằng hơn. Bạn sẽ không phải là người đầu tiên bước ra khỏi cửa trong giai đoạn bán chậm hàng; thực ra, bạn sẽ là người cuối cùng.

Bạn có cả sự an toàn lẫn sự tự tin. Sự tự tin để làm nên điều khác biệt cho tổ chức và thực hiện những việc quan trọng.

Nếu thể hiện cá tính khi làm việc (tức không phải là máy móc), bạn sẽ khám phá ra niềm đam mê công việc mà bạn không biết mình sở hữu. Khi công việc trở thành chuyện cá nhân, khách hàng và đồng nghiệp của bạn sẽ gắn kết hơn, vui vẻ hơn. Và điều đó càng tạo thêm nhiều giá trị.

Khi bạn không phải là bánh răng trong một cỗ máy, hay một thứ hàng hóa dễ thay thế, bạn sẽ được trả lương xứng đáng, tức là nhiều lương hơn.

Thỏa ước bí mật cho ông chủ

Bạn muốn nhân viên của mình trở thành nhân tố không thể thay thế.

Thật vậy chứ? Vì xét cho cùng, nếu họ là nòng cốt, bạn phải đối xử với họ tốt hơn. Hãy trả lương công bằng cho họ. Bạn sẽ không thể sa thải họ nhanh chóng bởi bất kỳ lý do nào, chỉ vì biết rằng có thể dễ dàng thay thế họ bằng những kẻ đang đứng chờ. Nòng cốt đại diện cho nguy cơ không thể thực thi kế hoạch của bạn, vì nòng cốt là nhân tố cần thiết. Nòng cốt nắm trong tay quyền lực!

Tất nhiên, không ai là không thể thay thế, vì theo thời gian, một người khác có thể được đào tạo để đứng vào vị trí của nhân viên nòng cốt này. Nhưng ngay lúc này, cảm giác phải phụ thuộc vào ai đó đang khiến bạn khiếp sợ. Anh ta không chỉ có quyền lực, mà còn có thể bỏ mặc bạn trơ trọi. Đây không phải điều bạn được dạy ở trường.

Sau đây là cách giành thắng lợi (thực ra là có đến hai cách):

Đầu tiên, hãy hiểu rằng đối thủ đã chế tạo được một cỗ máy vô cảm hệt như bạn. Và khi phải lựa chọn giữa các phương án, khách hàng sẽ chọn thứ rẻ nhất, nhanh nhất và trực tiếp nhất. Nếu muốn khách hàng kéo đến chỗ mình, bạn sẽ bị cám dỗ tranh đua đến cuối bảng giá. Tuy nhiên, chẳng còn mấy lợi nhuận ở đó. Bạn nghĩ mình có thể đánh bại Amazon bằng chiêu của Amazon không?

Trong một thế giới mà tất cả không ngừng đua xuống đáy, bạn sẽ thua nếu bạn cũng đua xuống đáy. Cách duy nhất để chiến thắng là phải đua lên đỉnh.

Khi tổ chức của bạn trở nên nhân bản hơn, nổi bật hơn, tốc độ hơn và có nhiều khả năng kết nối trực tiếp với khách hàng hơn, nó sẽ trở thành nhân tố "không thể thiếu". Chính điều biến nhân viên của bạn trở thành nòng cốt sẽ biến BẠN trở thành nòng cốt. Một tổ chức với những con người không thể thiếu sẽ làm các việc quan trọng phi thường, sinh lãi và khiến tự bản thân nó trở nên không thể thiếu.

Thứ hai, những người làm việc cho bạn, được bạn giải phóng để thành nghệ sĩ, sẽ vươn đến một tầm cao mà bạn không thể tưởng tượng nổi. Khi nhận ra mình không phải là bánh răng trong một cỗ máy, hay một thứ hàng hóa dễ thay thế, mọi người sẽ chấp nhận thử thách và vươn mình. Họ sẽ sản xuất nhiều hơn số tiền bạn trả cho họ, vì bạn đang trả cho họ thứ gì đó giá trị hơn cả tiền. Về phần mình, họ làm nhiều hơn mức họ được trả vì họ xem trọng chính giá trị đem lại và muốn hoàn thành công việc thật tốt. Họ cần phải làm công việc thật tốt. Mọi thiếu sót khác đều là sự không trung thực trong tâm trí, và là sự lãng phí thời gian. Đổi lại, bạn sẽ cho họ tự do, trách nhiệm và sự tôn trọng – toàn những điều vô giá.

Từ những món quà vô giá trên, hãy kỳ vọng các nòng cốt trong đội ngũ nhân viên của bạn không lạm dụng quyền lực của họ. Thực ra, họ sẽ làm việc chăm chỉ hơn, trụ lại lâu hơn và sản xuất nhiều hơn mức lương mà bạn trả. Vì tất cả đều là con người, và con người khao khát sự kết nối và tôn trọng.

Không có thời gian cho những công cụ ngu ngốc

Kiến trúc hệ thống của bạn được thiết lập sao cho những người ở đỉnh hệ thống hiểu biết nhiều hơn. Mục tiêu là tuyển càng nhiều người tài với giá càng rẻ càng tốt, đưa cho họ một cuốn nội quy, và yêu cầu họ tuyệt đối tuân theo chỉ thị.

Hãy đến một cửa hàng McDonald's, gọi một phần Big Mac và một cốc sữa lắc sô-cô-la.

Hãy uống nửa cốc sữa lắc.

Hãy ăn nửa phần Big Mac.

Hãy nhét phần Big Mac vào cốc sữa rồi đến quầy tính tiền, và nói:

"Tôi không thể uống cốc sữa lắc này, có một chiếc Big Mac trong đó."

Người thu ngân tại quầy sẽ hoàn tiền cho bạn. Vì sao? Vì việc bắt cô ấy học quy định dễ hơn nhiều so với tuyển một người có óc phán đoán tốt. Quy định là: "Khi không chắc chắn, hãy hoàn tiền."

Hãy nhân nó lên hàng triệu công việc tại hàng triệu tổ chức và bạn sẽ thấy điều này dẫn tới đâu: các hệ thống, cẩm nang, quy định và số ít người trên đỉnh cao ở khắp nơi phải làm việc chăm chỉ để mơ về những mục tiêu mới.

Khi máy móc xuất hiện, chúng ta lại tái lập quy trình này. Hãy dạy cho cánh tay robot cách phun sơn và tuân theo những luật nhất định.

Thế rồi, một điều kỳ diệu xảy ra. Kevin Kelly lần đầu viết về điều này từ 10 năm trước: Thực tế, GM đang tiết kiệm 1,5 triệu đô-la mỗi năm nhờ việc cho các cánh tay robot tự suy nghĩ! GM càng cho phép lũ máy móc ngu ngốc tự ra quyết định, đấu thầu với hãng khác, kết nối mạng lưới và tương tác nhiều bao nhiêu, họ càng hoạt động hiệu quả bấy nhiêu.

Thế giới vận hành quá nhanh so với khả năng kiểm soát tập trung. Các hệ thống này không thể do một giám sát viên đứng đầu sơ đồ tổ chức đích thân vận hành.

Tàu điện siêu tốc tại Nhật Bản chạy nhanh và đúng giờ mà không cần tổng đài trung tâm. Thực tế, việc trao quyền quyết định cho các cấp bên dưới sơ đồ lại nhanh và hiệu quả hơn.

Thế nên giờ đây, khi đã học hỏi từ máy móc, các tổ chức đang áp dụng cùng logic đó cho con người. Việc cho phép mọi người trong tổ chức áp dụng phán đoán đúng đắn nhất hóa ra lại nhanh và rẻ hơn – nhưng chỉ khi nào bạn thuê đúng người và tưởng thưởng cho họ nếu có thái độ đúng – tức thái độ của một nhân sự cốt cán.

Lời nói dối của sếp

“Thứ tôi muốn là ai đó làm chính xác theo những gì tôi bảo họ.”

“Thứ tôi muốn là ai đó làm việc với mức lương thấp.”

“Thứ tôi muốn là ai đó có mặt đúng giờ và không làm khó tôi.”

Nếu đây là những gì vị sếp thực sự cần, thì sẽ thế nào nếu các ngôi sao trong công ty không tuân thủ ba nguyên tắc trên? Sẽ thế nào nếu những người được đề bạt, có đặc quyền và tài khoản chi tiêu riêng lại bị dụ dỗ sang các công ty khác, gia tăng giá trị cho họ và có người phục vụ, pha cà phê cho…? Sẽ thế nào nếu những kẻ đó không chịu làm công việc này?

Điều vị sếp thực sự muốn là một nghệ sĩ, người có thể thay đổi mọi thứ, biến giấc mơ thành sự thật. Điều vị sếp thực sự muốn là ai đó có thể nhìn ra hiện thực hôm nay và mô tả một hiện thực tốt đẹp hơn vào ngày mai. Điều vị sếp thực sự muốn là một nòng cốt.

Và nếu không có người đó, ông ấy sẽ phải xoay xở với một kẻ lười biếng rẻ tiền.

Sự nhồi nhọ: Làm sao chúng ta đến được đây?

Sự phục tùng tầm thường

Chúng ta được dạy để trở thành một bánh răng dễ thay thế trong cỗ máy khổng lồ.

Chúng ta được dạy để tập trung vào đường tắt dẫn đến hạnh phúc.

Chúng ta được dạy để ngó lơ công việc hoặc khách hàng của mình.

Và chúng ta được dạy để hòa nhập.

Không điều nào trên đây giúp bạn có được thứ mình xứng đáng.

Chúng ta tin vào một hình mẫu dạy chúng ta phải bám theo hệ thống, tiêu xài tùy thích và tách biệt bản thân với công việc. Chúng ta được dạy rằng cách này hiệu quả, nhưng thực ra là không (không còn nữa). Và sự đứt kết nối này ngăn chúng ta thành công, phá hỏng đà tăng trưởng của xã hội và khiến chúng ta thực sự bị áp lực.

Sống như chúng ta đang sống dường như là điều "tự nhiên", nhưng thật ra, điều đó chỉ diễn ra gần đây và hoàn toàn do con người dựng nên. Chúng ta tồn tại cùng với tư duy sản xuất doanh nghiệp; nó hoàn chỉnh đến mức bất kỳ ai "lọt lưới" đều là kẻ kỳ quặc. Song, trong vài năm trở lại đây, chúng ta ngày càng thấy rõ rằng những ai không chấp nhận trạng thái tồi tệ nhất của hệ thống hiện tại sẽ có khả năng thành công cao hơn.

Nhà sinh học tiến hóa Stephen Jay Gould từng viết: "Bạo lực, phân biệt giới tính và sự ti tiện nói chung đều mang tính sinh học, vì chúng đại diện cho một tập hợp nhỏ các hành vi trong phạm vi khả dĩ. Nhưng sự hiền hòa, bình đẳng và tử tế cũng mang tính

sinh học như thế – và chúng ta có thể chứng kiến tầm ảnh hưởng của chúng gia tăng nếu có thể tạo ra các kết cấu xã hội cho phép chúng phát huy sức mạnh ấy.

Đối với suy nghĩ của ông, tôi xin bổ sung rằng sự phục tùng tầm thường chắc chắn là điều nằm trong khả năng của chúng ta, nhưng nếu chúng ta nắm thế chủ động và thêm chút can đảm, thì khả năng lãnh đạo điệu nghệ sẽ là điều khả thi và hiệu quả không kém (thậm chí hơn thế). Chúng ta được đào tạo để tin rằng sự phục tùng tầm thường là đặc điểm di truyền ở phần lớn dân số, nhưng điều thú vị là đặc điểm này không thể hiện mãi đến vài năm sau khi đến trường.

Mô tả về nhà máy

"Nhà máy" là một thuật ngữ thâm thúy. Nó khiến chúng ta nghĩ đến các dây chuyền lắp ráp xe hơi hay cửa hàng bánh kẹo. Nhưng tôi đang nói về điều rộng hơn thế.

Các văn phòng Bảo hiểm Prudential tại Newark là một nhà máy, và văn phòng Sở Quản lý Cơ giới (Department of Motor Vehicles) gần nhà bạn cũng vậy. Mỗi chi nhánh nhượng quyền McDonald's đều được thiết lập như một nhà máy đúng nghĩa, và tương tự là trung tâm phân phối Goodwill, nơi chuyên xử lý công đoạn vận chuyển quần áo ra nước ngoài để gây quỹ vì mục đích tốt đẹp.

Tôi định nghĩa nhà máy là một tổ chức hiểu rõ việc họ làm, là nơi mọi người đến để làm những việc họ được bảo và nhận phiếu lương. Các nhà máy từng là xương sống của nền kinh tế của chúng ta trong hơn một thế kỷ, và nếu không có chúng, chúng ta đã không có sự thịnh vượng như ngày hôm nay.

Nhưng điều đó không có nghĩa là bạn sẽ muốn làm việc trong một nhà máy.

Tập trung vào thứ gì, bạn sẽ có thứ đó

Hiện nay, các nhà lãnh đạo của chúng ta đang lo lắng về những vấn đề như sự nóng lên toàn cầu, an ninh, tài nguyên giới hạn và duy trì cơ sở hạ tầng. Còn thế hệ bùng nổ dân số lo về việc già đi và tìm một bác sĩ mà họ có thể chi trả.

100 năm trước, các nhà lãnh đạo lại lo lắng về hai điều dường như rất xa xưa đối với chúng ta ngày nay:

Làm sao tìm đủ công nhân nhà máy;

Và làm sao tránh sản xuất thừa mứa.

CÔNG NHÂN NHÀ MÁY

Nhà máy biến tài nguyên thiên nhiên thành sản phẩm bán được. Họ biến sắt thành thép và biến bắp ngô thành bánh Twinkies. Sự dư thừa tài nguyên thiên nhiên sẽ cắt giảm chi phí và tăng năng suất cho bạn.

Nếu con người là tài nguyên thiên nhiên của nhà máy, thì trên cương vị chủ nhà máy, mục tiêu của bạn là tuyển những người giỏi, lương thấp. Do đó, những người đứng đầu ngành công nghiệp và chính phủ cũng tái thiết xã hội xoay quanh mục tiêu đó.

Điều này nghe như thể là một thuyết âm mưu? Bạn nghĩ các trường đại học kỹ thuật và trường điều dưỡng đến từ đâu? Sao chúng ta cứ phải tiêu tốn vô số thời gian, tiền của để tạo dựng một hệ thống trường học bao phủ cả nước, và hăng hái đến thế vì một hệ thống chỉ huy, kiểm soát kiểu nhà máy nhằm quản lý và sản xuất sinh viên?

Phải, chúng ta cần sự thật, sự khắt khe và hệ thống. Phải, chúng ta cần những người biết cách học các kỹ năng nhất định. Nhưng như thế là không đủ. Đó mới chỉ là bước sơ bộ đầu tiên.

Sự ra đời của nền giáo dục phổ cập (cả công lẫn tư) là một thay đổi sâu sắc trong cách vận hành của xã hội chúng ta, và đó cũng là một thử nghiệm thận trọng nhằm biến đổi văn hóa. Và nó đã mang lại hiệu quả. Chúng ta đã đào tạo được hàng triệu công nhân nhà máy.

TRÁNH SẢN XUẤT THỪA MỨA

Mối băn khoăn to lớn của các nhà tư bản trong bước ngoặt của thế kỷ vừa qua chính là khi các nhà máy ngày càng sản xuất tốt hơn, sẽ không có đủ người mua sản phẩm của họ. Vấn đề không nằm ở khâu sản xuất; mà ở khâu tiêu thụ. Một hộ gia đình điển hình chỉ chi một phần rất nhỏ trong ngân sách của họ.

Trong thập niên 1890, một thiếu niên điển hình chỉ sở hữu vài bộ quần áo, gần như không tiếp xúc với truyền thông và không có món mỹ phẩm nào. Chỉ có những ai thực sự giàu mới sở hữu nhiều phòng ốc chất đầy những thứ họ hiếm khi dùng đến.

Một trong những phụ phẩm tuyệt vời của nền giáo dục phổ cập

chính là hiệu ứng mạng lưới giúp hỗ trợ hàng tiêu dùng. Mỗi khi có ai đó trong lớp hay thị trấn sở hữu một chiếc xe hơi, những người khác đều cần một chiếc. Mỗi khi ai đó xây thêm phòng ốc hay có thêm đôi giày thứ hai, thứ ba, bạn cũng sẽ cần thêm.

Chỉ trong phạm vi hai thế hệ, chúng ta đã tạo nên văn hóa tiêu dùng. Trước đây chưa có; nhưng giờ đã có. Bắt kịp láng giềng không phải là khuynh hướng thiên về di truyền. Đó là nhu cầu mới được kiến tạo gần đây.

Tấm biển đặt trước ngôi trường công gần nơi bạn sống có thể có nội dung như sau:

Trường công Maplemere

Chúng ta đào tạo những công nhân nhà máy cho tương lai. Sinh viên tốt nghiệp của chúng ta rất giỏi tuân theo chỉ thị và chúng ta dạy họ về sức mạnh tiêu dùng như một sự trợ giúp để được xã hội chấp thuận.

Chúng ta khó có thể tưởng tượng ra một ngôi trường với tấm biển có nội dung rằng:

Chúng ta dạy mọi người cách phát huy sáng kiến và trở thành những nghệ sĩ xuất chúng, đặt câu hỏi về hiện trạng và tương tác với sự minh bạch. Và sinh viên tốt nghiệp của chúng ta hiểu rằng tiêu dùng không phải là câu trả lời cho các vấn đề xã hội.

Thế nhưng, có lẽ đó chính là điều chúng ta đang cần.

Từ siêu anh hùng đến kẻ tầm thường (và ngược lại)

Trẻ con có thể làm bất cứ điều gì (ngoại trừ bay, vốn là điều chúng thực sự rất muốn làm).

Rất ít người được định sẵn là người bình thường hoặc điển hình.

Thế rồi đâu đó trên đường đời, sự nhồi sọ xuất hiện và chúng ta bắt đầu tìm chỗ lẩn trốn. Chúng ta cố gắng tìm một nơi nào đó mà không ai phát hiện ta thực sự tầm thường đến thế nào.

Chúng ta muốn một công việc đều đều, một điều gì đó xoa dịu những va vấp, một "chỗ mát" sẽ bảo vệ được chúng ta.

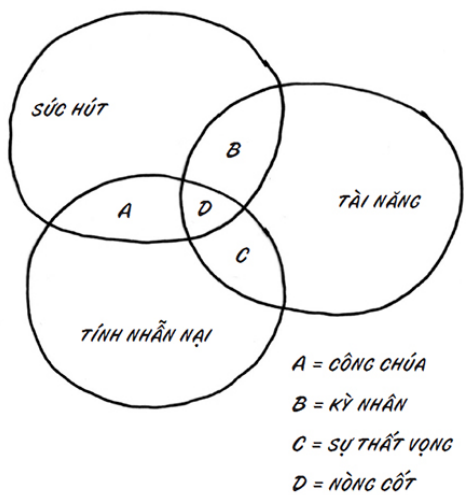
Nếu bạn bất an, thì câu trả lời của bạn cho lời kêu gọi trở thành nhân sự cốt cán của tôi hiển nhiên sẽ là: "Tôi không đủ giỏi để trở

thành một nhân sự cốt cán." Câu trả lời được nhồi sọ điển hình sẽ là: những công trình, tuyệt tác vĩ đại và thành quả xuất chúng là lĩnh vực thuộc về người khác. Bạn nghĩ công việc của mình là làm tốt những việc cần làm, mà không ai biết đến.

Tất nhiên, điều này không đúng, nhưng bạn đã được dạy để tin như thế.

Tôi đã may mắn được gặp gỡ và làm việc với hàng nghìn nhân sự cốt cán kiệt xuất. Theo tôi, có vẻ như cách duy nhất để họ tách biệt với những kẻ tuân thủ luật lệ tầm thường là không bao giờ tin vào lối suy nghĩ tự giới hạn mình. Vậy thôi!

Có lẽ họ từng có một người thầy vĩ đại soi lối cho mình. Có lẽ một phụ huynh hoặc người bạn đã thôi thúc họ từ chối sống an nhàn. Nhưng dù gì chăng nữa, sự khác biệt giữa bánh răng và nòng cốt vẫn chủ yếu nằm ở thái độ, chứ không phải sự học hỏi.



Phạm vi dịch chuyển nhỏ bé

Tôi từng chứng kiến tác giả kiêm nhạc trưởng Roger Nierenberg giảng một buổi học và lấy một dàn nhạc giao hưởng làm ví dụ. Đầu tiên, ông yêu cầu cả nhóm chơi một khúc nhạc càng đồng điệu càng tốt. Sau đó, ông bảo họ chơi lại lần nữa, nhưng yêu cầu mỗi người chọn sở trường của riêng mình rồi chơi nhạc theo cách họ muốn, thay vì cách cả nhóm muốn.

Đối với những người nghe không chuyên trong phòng, thật khó để phân biệt hai phiên bản này.

Đó là vì chúng ta đã dạy mọi người bám chặt vào một phạm vi nhỏ bé. Chúng ta không muốn nốt trầm quá trầm, và nốt cao quá cao. Những thành viên trong dàn nhạc giao hưởng này thậm chí không thể mường tượng ra việc đua nhau thoát khỏi chiếc hộp được tạo ra cho họ. Sáng tạo không phải là chọn mặc một chiếc sơ-mi hồng đến văn phòng nơi màu sắc chuẩn là trắng và xanh. Đó chỉ là trò phô trương lòe loẹt mà thôi.

Chúng ta đang chứng kiến điều này ở mọi loại hình tổ chức. Chúng ta yêu cầu ai đó làm một chuyện khác thường và độc đáo, nhưng họ chỉ thay đổi một yếu tố bề mặt nhỏ nhất thay vì tìm ra nguồn gốc của giải pháp sáng tạo. Đây không phải chuyện ngẫu nhiên, mà chính là điều chúng ta dạy họ làm. Cơ hội chỉ đến khi ta thay đổi cuộc chơi, cách tương tác, hay thậm chí câu hỏi.

Nỗi sợ ở trường học

Các nghiên cứu cho chúng ta thấy rằng những điều học được trong hoàn cảnh kinh khủng sẽ được khắc ghi rất lâu. Chúng ta nhớ điều mình học được trên chiến trường, hoặc khi bị phỏng ngón tay do một ấm trà nóng. Chúng ta nhớ những gì mình học được trong các tình huống ta né tránh mối đe dọa thành công.

Trường học đã nhận ra điều này. Họ cần một con đường tắt để "xử lý" hàng triệu sinh viên – học sinh mỗi năm, và họ phát hiện nỗi sợ là lối tắt tuyệt vời để dạy về sự phục tùng. Phòng học trở thành những chiến trường dựa trên nỗi sợ hãi và bài kiểm tra, mặc dù chúng có thể dễ dàng được thiết lập nhằm khuyến khích lối tư duy khác thường mà chúng ta rất cần.

Vậy có gì phải ngạc nhiên khi mọi người học được cách thích nghi, làm các bài kiểm tra chuẩn, cúi đầu và tuân theo chỉ thị? Suốt hàng thập kỷ, trường học đã in sâu điều đó vào trí óc chúng ta – sợ hãi, sợ hãi và sợ hãi hơn nữa. Sợ bị điểm D trừ. Sợ không kiếm được việc làm phù hợp khi ra trường. Sợ không thể thích nghi.

Những giáo viên có thiện ý không muốn làm điều này, nhưng hệ thống thường không cho họ lựa chọn nào khác. Việc tạo ra sự thay đổi tích cực trong lớp học rất dễ gây nản lòng, và nếu không có đủ thời gian và sự hỗ trợ, đó sẽ là nhiệm vụ nan giải.

Việc hướng dẫn mọi người tạo ra thành quả đổi mới, tri thức uyên thâm và tuyệt tác rất tốn thời gian và khó lường. Mặt khác, huấn luyện, thực hành và nỗi sợ hãi là các công cụ hữu hiệu để giảng dạy những điều thực tế, các con số và sự phục tùng. Tất nhiên,

chúng ta cần trường học và các giáo viên. Vấn đề là chúng ta cần một ngôi trường được tổ chức nhằm dạy mọi người cách tin tưởng, và các giáo viên được tưởng thưởng vì nỗ lực cao nhất của họ, chứ không phải nỗ lực dễ đoán nhất.

Trường học

Nếu tôi huấn luyện, rèn giũa, chấm điểm và thưởng cho bạn sau nhiều năm học toán bằng phân số, thì khả năng bạn sẽ học phân số là bao nhiêu? Trường học đã làm rất tốt việc dạy học trò làm những điều mà chúng ta định dạy họ làm. Và việc đó đã thành công. Vấn đề là những gì chúng ta đang dạy lại không đúng.

Dưới đây là những gì chúng ta đang dạy bọn trẻ làm (với các mức độ thành công khác nhau):

Hòa nhập;

Tuân theo chỉ thị;

Dùng bút chì số 2;

Chép bài đầy đủ;

Đi học đầy đủ;

Học gạo để thi cử và không lỡ hạn nộp bài;

Viết chữ đẹp;

Ngắt câu;

Mua những món mà lũ trẻ khác đang mua;

Đừng đặt câu hỏi;

Đừng thách thức người nắm quyền;

Hoàn thành yêu cầu tối thiểu để có thời gian làm dự án khác;

Vào đại học;

Có hồ sơ lý lịch tốt;

Đừng thất bại;

Đừng nói bất cứ điều gì khiến mình xấu hổ;

Giỏi thể thao vừa đủ, hoặc có thể cực giỏi ở vị trí tiền vệ phát bóng[9];

[9] Nguyên văn: quarterback – vị trí quan trọng chuyên chuyền bóng cho các tiền đạo phía trên trong môn bóng bầu dục. (ND)

Tham gia thật nhiều hoạt động ngoại khóa;

Trở thành người hiểu biết rộng;

Cố gắng không để lũ trẻ khác bàn tán về mình;

Khi học xong một chủ đề, hãy tiếp tục.

Còn giờ là những câu hỏi then chốt:

Đặc điểm nào nói trên là chìa khóa để trở thành nhân tố "không thể thiếu"?

Chúng ta có đang xây dựng nên mẫu người mà xã hội cần không?

Vấn đề không nằm ở những người thầy vĩ đại. Những người thầy vĩ đại luôn cố gắng tạo ra nòng cốt. Vấn đề nằm ở hệ thống chuyên trừng phạt những nghệ sĩ và tuyên dương lũ quan liêu.

Dưới đây là những gì Woodrow Wilson[10] nói về hệ thống giáo dục công:

[10] Thomas Woodrow Wilson (1856-1924) là Tổng thống thứ 28 của Mỹ. (ND)

"Chúng ta muốn một tầng lớp quy tụ những con người được giáo dục khai phóng, nhưng cũng muốn một tầng lớp khác, cần thiết và lớn hơn nhiều trong mọi xã hội, khước từ những đặc ân của giáo dục khai phóng và tự hòa nhập nhằm thực hiện các công việc thủ công khó khăn nhất định."

Sau khi giữ lại những thám tử Pinkerton[11] cục súc, hàng loạt nhóm phá hoại đình công và ngay cả lực lượng Vệ binh Quốc gia để dùng trấn áp các cuộc bãi công bằng bạo lực, Andrew Carnegie[12] cho rằng câu trả lời cho tình trạng náo động trong công nhân chính là học vấn giới hạn: "Hãy xem, nếu nhìn kỹ bất cứ đâu trong dòng chảy đầu tiên nhỏ nhất của đời sống quốc gia, ta có thể thấy được phương thuốc tiên cho toàn bộ những căn bệnh của thể chế chính trị đang sôi sục – giáo dục, giáo dục và giáo dục."

[11] Cơ quan Thám tử Quốc gia Pinkerton, được thành lập vào thập niên 1800 để giúp các cơ quan thực thi pháp luật truy lùng tội phạm, nhưng sau đó bị vướng vào các tranh chấp lao động khét tiếng của nước Mỹ công nghiệp. (ND)

[12] Andrew Carnegie (1835-1919) là doanh nhân người Mỹ gốc Scotland được mệnh danh là Vua Thép. Ông là người giàu thứ ba trong lịch sử thế giới. Ông đã góp phần làm cho ngành công nghiệp sản xuất thép của Mỹ phát triển mạnh mẽ vào cuối thế kỷ XIX. (ND)

Mô hình này rất đơn giản. Giới tư bản cần những công nhân dễ bảo, những người có năng suất và sẵn sàng làm việc để nhận lương thấp hơn thứ giá trị do năng suất của họ tạo ra. Khoảng cách giữa đồng lương họ được nhận và những gì giới tư bản có được chính là lợi nhuận.

Cách tốt nhất để gia tăng lợi nhuận chính là gia tăng cả năng suất lẫn sự phục tùng của công nhân nhà máy. Và như Carnegie đã nhận ra, cách tốt nhất để làm điều đó chính là xây dựng một hệ phức hợp giáo dục-công nghiệp đồ sộ nhằm dạy công nhân vừa đủ kiến thức để khiến họ hợp tác.

Không phải ngẫu nhiên mà trường học lại giống với công sở, không phải ngẫu nhiên mà tại đó có giám thị, các quy định, những bài kiểm tra và kiểm soát chất lượng. Bạn làm tốt, bạn sẽ có công việc mới (được lên lớp), và cứ tiếp tục làm tốt, bạn sẽ có công việc thực sự. Còn nếu làm kém, không hòa nhập và nổi loạn – bạn sẽ bị trục xuất khỏi hệ thống.

“Tôi học giỏi ở trường”

Về cơ bản, đây là mệnh đề khác với: “Tôi từng học giỏi ở trường nên tôi sẽ làm việc rất tốt cho anh.” Điều cốt yếu được đo lường ở trường học là bạn có học giỏi ở trường hay không mà thôi.

Học giỏi ở trường là một kỹ năng tuyệt vời nếu bạn có ý định đi học cả đời. Đối với phần còn lại trong chúng ta, học giỏi ở trường chỉ là chuyện vặt như giỏi chơi ném đĩa. Điều đó rất hay, nhưng không phù hợp trừ khi sự nghiệp của bạn liên quan đến bài tập về nhà, dò sách giáo khoa để tìm những đáp án mà cấp trên của bạn đã biết từ trước, tuân theo hướng dẫn và sau đó nhai lại những thông tin đó với khả năng xử lý hạn chế của bạn – trong điều kiện áp lực cao; hoặc – trong trường hợp ném đĩa – trừ khi công việc của bạn bao gồm chuyện ném một tấm nhựa tròn nặng 165 gram xa nhất có thể.

Những đóng góp của trường học thường quá dư thừa. Mặt khác, các ngôi trường tốt nhất cũng là nơi tuyển chọn gắt gao những người có đủ thái độ lẫn tài năng. Vào trường và ra trường là minh chứng gửi đến con người bạn trước khi vào trường. Nhiều người thành công đã bước trên con đường đó bất chấp nền giáo dục tiên tiến mà họ nhận được – chứ không phải nhờ có nó.

Họ nên dạy gì trong trường học

Chỉ có hai điều:

1. Giải quyết những vấn đề thú vị;
2. Lãnh đạo.

GIẢI QUYẾT NHỮNG VẤN ĐỀ THÚ VỊ

"Thú vị" là cụm từ mấu chốt. Trả lời những câu hỏi như "Cuộc chiến 1812 diễn ra khi nào?" là điều vô nghĩa trong một thế giới luôn-có-sẵn Wikipedia. Sẽ hữu ích hơn nhiều nếu ta có thể trả lời kiểu câu hỏi mà việc dùng Google không giúp gì được. Những câu hỏi kiểu như: "Tôi nên làm gì tiếp theo?"

Trường học kỳ vọng những sinh viên giỏi nhất sẽ tốt nghiệp để trở thành các nhà lượng giác học lão luyện. Họ sẽ được mọi người thuê về để tính chiều dài cạnh huyền của một tam giác vuông nhất định. Quả là lãng phí! Lý do duy nhất để học lượng giác là vì nó là một câu hỏi thú vị đáng để giải quyết trong chốc lát. Nhưng sau đó, chúng ta nên tiếp tục, không ngừng tìm kiếm những bài toán mới thú vị hơn câu hỏi đó. Ý nghĩ cứ phải giải nó như con vẹt – tức là liên tục lặp lại một phương pháp cho thấm – hoàn toàn lãng phí thời gian.

LÃNH ĐẠO

Lãnh đạo là một kỹ năng, chứ không phải tài năng thiên phú. Bạn không bẩm sinh đã có nó, mà học được nó. Và trường học có thể dạy thuật lãnh đạo dễ dàng như tìm cách dạy sự phục tùng. Trường học có thể dạy chúng ta trí thông minh xã hội để cởi mở với các mối quan hệ, cũng như hiểu rõ những yếu tố cấu thành "bộ lạc". Dù trường học tạo đầu ra cho các nhà lãnh đạo bẩm sinh, nhưng lại không dạy kỹ năng này. Mặc dù hiện nay, tài lãnh đạo đáng giá hơn sự phục tùng rất nhiều.

Truy tìm những người thầy vĩ đại

Những người thầy vĩ đại thật đáng quý. Còn các giáo viên tồi tệ lại

gây ra những thiệt hại tồn tại vĩnh viễn.

Chúng ta cần tái thiết trường học để giải phóng những người thầy vĩ đại khỏi các bài kiểm tra, báo cáo và công việc bận rộn, cũng như tống khứ các giáo viên tồi tệ. Tôi biết điều này nghe thật viển vông, nhưng vì sao nên làm như vậy? Khi trường học được tổ chức để sản xuất ra công nhân lao động, các giáo viên tồi tệ chính là người chúng ta cần. Còn lúc này, họ thật nguy hiểm.

Đừng đổ lỗi cho giáo viên. Hãy đổ lỗi cho hệ thống doanh nghiệp vẫn đang đào tạo các công nhân dễ bảo giỏi làm bài kiểm tra.

Trở thành nòng cốt

Bạn không thể tiến xa nếu thiếu nòng cốt

"Nòng cốt – linchpin" là một bộ phận khiêm tốn trong máy móc, thứ mà bạn có thể mua với giá 69 xu tại một cửa hàng ngũ kim gần nhà. Nó không bóng bẩy, nhưng thiết yếu. Nó giữ bánh xe trên xe goòng, và linh kiện trên vật dụng.

Mỗi tổ chức thành công đều có ít nhất một nòng cốt; một số tổ chức có đến hàng tá hoặc hàng nghìn nòng cốt. Nòng cốt là thành tố cốt yếu, gắn kết mọi mảng hoạt động với nhau. Thiếu đi nòng cốt, mọi thứ sẽ sụp đổ.

Có ai trong tổ chức hoàn toàn không thể thay thế được không? Có lẽ là không. Nhưng những nhân sự thiết yếu nhất rất khó thay thế, rất rủi ro nếu để mất họ, và giá trị đến mức họ được xem là không thể thay thế. Toàn bộ các tập đoàn được xây dựng xoay quanh những nòng cốt, hoặc có thể là một nhóm nòng cốt rải rác – tức các cá nhân xứng đáng để được giữ chân.

1. Doanh nghiệp của bạn cần thêm nòng cốt. Thật đáng sợ khi phải phụ thuộc vào một nhân viên cụ thể; nhưng trong thời đại hậu công nghiệp, bạn không còn lựa chọn nào khác.
2. Bạn có khả năng trở thành một nòng cốt. Và nếu thành công, bạn sẽ khám phá ra rằng thật bõ công để làm vậy.

Những ví dụ về nòng cốt dễ tìm nhất là các CEO và nhà khởi nghiệp, vì họ là những người thu hút toàn bộ truyền thông, điển hình như Steve Jobs của Apple, Jeff Bezos của Amazon, Ben Zander của Boston Philharmonic hay Anne Jackson của flowerdust.net. Chúng ta nhìn những nhà lãnh đạo này và thốt lên: "Tất nhiên, họ là nòng cốt. Tổ chức sẽ không được như thế nếu thiếu họ."

Nhưng còn người đàn ông tuyệt vời ở sạp bán rau quả thì sao? Bạn biết đấy, đó là người khiến ta cảm thấy đáng có một chuyến đi đặc

biệt dạo qua siêu thị (rẻ hơn và tiện hơn). Nếu anh ta bỏ đi, nơi ấy sẽ mất vui và bạn không đi tiếp nữa. Từ tiền thuê gian hàng, kho bãi và đầu tư – tất thảy đều vô giá trị nếu anh ta bỏ đi. Chí ít thì đối với bạn, một khách hàng, anh ta là người không thể thay thế.

Bạn đã bao giờ mua một chiếc xe, sử dụng một dịch vụ tư vấn hay thuê một ngôi nhà chỉ vì người bạn làm việc cùng có mối gắn kết mạnh mẽ với bạn? Nếu đúng thế, thì họ chính là nòng cốt của toàn bộ quy trình. Nếu người ấy bị thay thế bởi một kẻ rập khuôn máy móc nhận lương thấp, bạn sẽ mua hàng từ người khác. Không thể thay thế chính là vậy.

Thế còn cảm giác của bạn khi bước vào một cửa hàng Anthropology, bóc một miếng sô-cô-la Lake Champlain hay gửi bưu phẩm bằng trang web FedEx thì sao? Trải nghiệm đó có thể chỉ bình thường, có thể chỉ vừa đủ tốt. Nhưng không. Nó thật kỳ diệu. Nó được tạo nên từ ai đó quan tâm, đóng góp và làm nhiều hơn những gì họ được bảo – một nòng cốt.

Anthropology có một người chuyên mua hàng, Keith Johnson, đã dành sáu tháng chu du khắp thế giới, ghé thăm các chợ phiên vào dịp thanh lý ga-ra[13] để tìm kiếm những món đồ khác lạ. Có thể không phải để bán mà chỉ để làm đẹp cho cửa hàng. Không dễ thuê được một người như Keith Johnson, lý do chính bởi công việc của anh quá quan trọng đối với thành công của họ.

[13] Hình thức bán thanh lý đồ cũ ở Mỹ. Chủ nhà bày bán các món đồ đã qua sử dụng trước nhà hoặc ga-ra để người đi đường đến hỏi mua, trên tinh thần thuận mua vừa bán (hoặc niêm yết giá sẵn). (ND)

Nếu tổ chức của bạn không cản lối, và nếu bạn chịu tiến bước, sẽ luôn có sẵn một suất như thế cho bạn. Cho bất kỳ ai.

Tạo ra chuyển động tiến lên

Hãy hình dung một tổ chức có một nhân viên với khả năng nhìn thấu sự thật, hiểu rõ tình hình và thấu suốt các hệ quả tiềm tàng của những quyết định khác nhau. Và hãy hình dung nhân viên này còn có thể làm điều gì đó ra trò.

Thế quái nào mà ta có thể bắt đầu nghĩ đến khả năng sa thải cô ấy? Thật không thể hiểu nổi!

Mọi doanh nghiệp, tổ chức phi lợi nhuận, đoàn hội chính trị, tập đoàn đều thèm khát tìm kiếm mẫu người này. Đây chính là người lãnh đạo, người quảng bá, nòng cốt của bạn. Cô ấy sẽ tạo ra

chuyển động tiến lên.

Những vị sếp có thể khiếp sợ một người có khả năng tạo ra chuyển động tiến lên, nhưng các cổ đông và ông chủ trong hội đồng quản trị của mọi tổ chức trên đời luôn khao khát thèm muốn chuyển động tiến lên. Sự khác biệt này rất nhỏ; do vậy, trấn an sự lo lắng của cấp trên chính là bước đầu tiên để khiến tổ chức đón nhận sự thay đổi mà bạn sắp tạo ra.

Điều quan trọng không phải là bạn có luôn đúng hay không, mà là bạn luôn tiến tới.

Nòng cốt và đòn bẩy

Bạn có thể làm công việc của Richard Branson[14].

[14] *Chủ tịch Tập đoàn Virgin Group. (ND)*

Xin nói thêm là đa phần bạn sẽ làm được.

Tôi đã dành chút thời gian với Richard Branson, và tôi dám nói rằng bạn có thể làm hầu hết những việc ông ấy làm, thậm chí còn làm tốt hơn. Nhưng ngoại trừ một việc mà ông dành ra khoảng năm phút mỗi ngày. Trong năm phút đó, ông tạo ra lượng giá trị hàng tỷ đô-la ứng với vài năm, mà cả tôi lẫn bạn có cầu trời cũng không làm nổi. Công việc của Branson là nhìn ra các cơ hội mới, đưa ra những quyết định hiệu quả, và hiểu rõ mối gắn kết giữa khách hàng, thương hiệu với các khoản đầu tư mạo hiểm.

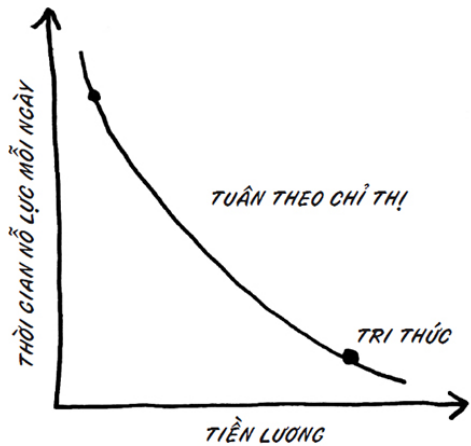
Nguyên tắc đòn bẩy nòng cốt: Càng tạo ra nhiều giá trị trong công việc, bạn càng tốn ít thời gian lao động thực sự để tạo ra giá trị đó. Nói cách khác, đa phần bạn không tỏ ra xuất sắc. Đa phần bạn chỉ làm những việc mà người bình thường vẫn làm.

Một tác giả xuất chúng, một nữ doanh nhân, một thượng nghị sĩ hay một kỹ sư phần mềm chỉ xuất sắc trong những khoảnh khắc bùng nổ. Trong thời gian còn lại, họ chỉ làm những việc mà đa số những người được đào tạo vẫn làm.

Có lẽ phải mất nhiều công sức chắp nối công việc cấp thấp hoặc kiến thức nghiệp vụ để khơi dậy sự xuất sắc. Nhưng đối với người ngoài, dường như nghệ thuật là thứ được tạo ra trong khoảnh khắc, chứ không phải qua từng bước tiến nhỏ.

Việc này sẽ khó khăn hơn nếu bạn có một công việc mà ông chủ của bạn không muốn bạn tạo ra quá nhiều giá trị. Trong những

công việc này, chỉ có nỗ lực nhàm chán, chăm chỉ và kiên trì tạo ra giá trị. Chuyển một đống gạch từ chỗ này sang chỗ khác tuy quan trọng, nhưng sẽ chẳng ai kỳ vọng bạn thể hiện sự bùng nổ xuất sắc trong việc đó. Sếp bạn sẽ tin rằng đó chỉ là công việc tay chân mà thôi.



Tất nhiên, đống gạch cần được chuyển đi nhưng hãy hiểu rằng bạn không cần là người chuyển chúng, chừng nào bạn còn có thể thuê ai đó nhận lương thấp hơn, dễ thay thế hơn bạn để làm việc này. Và nếu bạn không có lựa chọn nào khác ngoài chuyển đống gạch đi, thì cơ hội cho bạn là hãy suy nghĩ thật kỹ xem bạn sẽ làm thế nào – dù đây chỉ là chuyện vặt; vì ta hầu như có thể nhân tính hóa và biến đổi bất kỳ công việc nào.

Thật khó để huấn luyện người khác trở thành một Mark Cuban[15], Richard Branson hay Madeleine Albright[16]. Nhưng thật dễ huấn luyện ai đó làm công việc tay chân vì đã có quy trình và chỉ dẫn rõ ràng. Việc này hiệu quả. Có lẽ không ai muốn làm nó, nhưng tìm một người chịu làm nó quả thực không khó.

[15] Chủ sở hữu đội bóng rổ Dallas Mavericks chơi tại giải NBA. (ND)

[16] Nguyên Ngoại trưởng Mỹ (nhiệm kỳ 1997-2001). (ND)

Nhưng để phát minh ra Twitter, Digg, 1-800-GOT-JUNK hay Flatiron Partners, chúng ta lại cần các điều kiện khác. Năm 1996, Fred Wilson và Jerry Colonna đã thành lập một doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm tại New York. Flatiron trở thành hãng đầu tư Internet lớn nhất, quan trọng nhất tại New York, và trong vòng 5 năm, họ đã thu lại lợi nhuận và lập thêm công ty giống một số ít quỹ khác trước đây. Qua sự việc trên, có vẻ như đây rõ là một thời

khắc đặc biệt, và Flatiron đã rất khôn ngoan khi tận dụng được nó. Nhưng chính tại thời điểm đó, chẳng có gì là rõ ràng và dễ dàng cả, cũng như chắc chắn chẳng có ai chỉ dẫn cho họ. Ai cũng có thể nắm lấy nó, nhưng không có ai làm cả. Ngoại trừ họ.

Phải có tài nghệ mới làm được! Nền kinh tế của chúng ta hiện đang tưởng thưởng cho các nghệ sĩ nhiều hơn bất cứ nền kinh tế nào trong lịch sử.

Những người bảo bạn rằng họ không có ý tưởng gì hay thực ra đang tự hạ thấp mình. Họ chẳng có ý tưởng nào đáng giá vì họ không đầu tư vào tài nghệ của mình.

Còn những người bảo bạn rằng: "Tôi có thể vẽ một bức tranh như thế" thực ra đang hiểu nhầm. Kỹ thuật vẽ tranh, soạn e-mail, dựng một bài thuyết trình PowerPoint – tất cả đều là phần dễ làm. Chính tài nghệ, tri thức và sự can đảm sáng tạo giá trị mới đáng được tưởng thưởng.

Sự chuyển dịch lớn về đòn bẩy năng suất

Trong một hệ thống khuôn phép và cơ giới hóa (một nhà máy!), sự khác biệt giữa một nhân viên khá giỏi và một nhân viên xuất sắc là rất nhỏ.

Một thợ chạy máy dập lỗ có thể sản xuất khoảng 20-24 đơn vị sản phẩm mỗi giờ. Như vậy, một thợ chạy máy dập lỗ giỏi nhất thế giới có thể tạo ra thành quả cao hơn 20% so với một thợ chạy máy khá giỏi.

Trong khi đó, thế giới tự do của hoạt động sáng tạo và vận dụng ý tưởng lại đem đến sự khác biệt ấn tượng giữa người vừa đủ giỏi với người thực sự xuất sắc. Một nhà thiết kế vĩ đại như Jonathan Ive đáng giá gấp trăm lần một nhà thiết kế giỏi. Apple bổ sung giá trị ở đâu? Nếu mọi máy nghe nhạc MP3 đều phát cùng một loại nhạc, thì tại sao chiếc iPod lại đáng giá hơn chiếc máy nghe nhạc phổ thông nhiều đến thế? Chính Ive đã hoàn thành một bước đột phá tại Apple. Trên thực tế, nếu bạn xem xét giá cổ phiếu và lợi nhuận tương quan giữa Apple với các công ty chỉ tuyển người thiết kế đủ chuẩn làm công việc trung bình, thì quả thực chẳng có gì để so sánh cả.

Một nhân viên bán hàng xuất sắc có thể đem lại năng suất cao gấp hàng nghìn lần một kẻ tầm thường. Người bán hàng vĩ đại có thể mở ra cả một địa hạt hoặc tài khoản cho ngành công nghiệp mới, trong khi người bán bình thường chỉ gọi cho xong danh sách cần

gọi – tức làm công việc trung bình.

Sau đây là một tin chấn động. Một lập trình viên cao cấp rất giỏi (người có thể nhận lương 200.000 đô-la) được trả lương ngang với một lập trình viên xuất sắc, người tạo ra giá trị tương đương 5 triệu đô-la. Thế là đủ để nói về sự khác biệt gây dựng cả một công ty để thu lợi nhuận. Hãy làm thế với 10 lập trình viên, và bạn sẽ giàu to.

Thế nên, việc tổ chức hoạt động xung quanh những kẻ bình thường rất tốn kém. Tổ chức hoạt động xung quanh người bình thường đồng nghĩa với việc doanh nghiệp đã đánh đổi năng suất cao với những kết quả vượt bậc để đổi lấy sự dễ dàng và an toàn cho một hàng dài vô tận những nhân viên trung bình.

Sự buồn chán, nỗi đau và bất an khi là kẻ tầm thường

Không chỉ các tổ chức được lợi từ những nhân sự cốt cán, mà cả nhân viên cũng được lợi khi biến mình thành nòng cốt.

Tìm kiếm sự an tâm trong sự tầm thường là một quá trình mệt mỏi. Bạn có thể làm việc rất nhiều giờ, và bực dọc cũng nhiều như thế. Trở thành người gõ phím nhanh hơn, hay nhập code nhanh hơn là không đủ. Bạn luôn phải ngoái nhìn phía sau, luôn phải cố gắng bớt tầm thường hơn kẻ ngồi cạnh mình. Điều đó sẽ vắt kiệt bạn.

Bạn không thể làm tốt công việc khi đang đau khổ. Sự bất an dồn dập do quá nhiều công việc sẽ tước đi của bạn sự tự tin cần thiết để thực sự làm việc xuất sắc.

Trên hết, nếu làm việc xuất sắc, bạn sẽ nhận được phần thưởng là biết được mình làm việc xuất sắc. Ngày tháng của bạn sẽ khớp làm một với mơ ước của bạn, và bạn không còn phải giả vờ mình là kẻ tầm thường nữa. Bạn sẽ được tự do cống hiến.

Phải chăng tổ chức nào cũng cần nòng cốt?

Chúng ta có muốn phi công máy bay và nhân viên kiểm soát không lưu đưa ra chính sách mới cho chuyến bay không?

Chúng ta có muốn những thợ lật bánh hamburger của McDonald's đòi lương cao hơn, vì tài năng của họ khiến họ trở thành nhân tố "không thể thiếu" không?

Mọi dịp tiếp xúc với IRS[17] có nên là những dịp ứng biến tự do

không?

[17] Viết tắt của Internal Revenue Services – Sở Thuế vụ Mỹ. (ND)

Có lẽ là không.

Những tổ chức tập quyền, độc quyền, bất biến, an toàn, nhạy cảm với chi phí và rộng khắp nên tuyển về những "con rối", với mức lương càng rẻ mạt càng tốt.

Các nhà sản xuất hàng hóa tại những doanh nghiệp cực kỳ cạnh tranh cũng nên làm tương tự. Nếu bạn đang sản xuất bánh xe cho Hyundai hoặc dây tóc bóng đèn cho Sylvania, thì đa số mọi người trong công ty đầu tiên phải nhận lương thấp, thứ hai là đáng tin cậy, và thứ ba là tuân thủ quy định.

Hãy thuê những con rối rẻ tiền để bạn có thể mở rộng quy mô, thay thế và xúc phạm họ.

Tôi chẳng thấy có vấn đề gì với cách này trong vai trò một nhà chiến lược kinh doanh. Nhưng tôi không hề mong đợi nó sẽ đem đến sự tăng trưởng hay lòng trung thành đáng kể từ khách hàng – đặc biệt trong những thời khắc đổi thay.

Quan trọng hơn, nếu bạn đang tìm kiếm một công việc, tôi không biết vì sao bạn lại muốn làm việc cho một công ty như thế. Hãy để người khác nhận công việc đó. Bạn xứng đáng với điều tốt hơn.

Chỉ kiến thức sâu là không đủ

Wikipedia và lượng kiến thức phổ biến trên Internet đang biến kiến thức nghiệp vụ trở nên kém giá trị đáng kể so với trước đây. Ngày nay, nếu tất cả những gì bạn đem lại chỉ là vốn hiểu biết từ nhiều thông tin trong sách tham khảo, bạn sẽ thua; vì Internet biết nhiều hơn bạn.

Chiều sâu kiến thức cộng với phán đoán tốt đáng giá hơn nhiều. Chiều sâu kiến thức cộng với kỹ năng chẩn đoán, hay tri thức đa sắc thái cũng vô cùng đáng giá. Còn chỉ kiến thức ư? Tôi thà học nhanh hơn và ít tốn kém hơn từ một chuyên gia mà tôi tìm được trên mạng. Nếu cần một thư quảng cáo trực tiếp xuất sắc, sẽ nhanh và rẻ hơn nhiều nếu tôi thuê một người viết thư quảng cáo trực tiếp xuất sắc, thay vì thuê ai đó làm nhân viên chỉ vì một lá thư mà tôi cần mỗi tháng, đúng vậy không?

Bản thân chiều sâu kiến thức hiếm khi nào đủ để biến ai đó trở

thành nòng cốt.

Có ba tình huống để một tổ chức tưởng thưởng và gắn bó với một người có kiến thức xuất chúng:

1. Khi họ cần kiến thức đó ngay lập tức, trong khi việc nhờ cậy nguồn bên ngoài lại quá rủi ro hoặc quá tốn thời gian.
2. Khi kiến thức đó không ngừng được cần đến và chi phí nhờ cậy nguồn bên ngoài quá cao.
3. Khi chiều sâu kiến thức liên quan đến việc ra quyết định, và uy tín nội bộ cùng với hiểu biết về tổ chức luôn gắn liền với việc biết được câu trả lời đúng.

Theo lời họa sĩ Julian Schnabel, chúng ta rất dễ xem một nguồn lực bên ngoài như một "du khách". Du khách có thể sở hữu kỹ năng kỹ thuật quan trọng, nhưng họ không hiểu về "lãnh thổ" – lãnh thổ của bạn – và khiến kỹ năng trở nên không còn đáng giá.

Mặt khác, điều chúng ta thấy từ các đường lối khác nhau của Rick Wagoner – một người trong nội bộ có đủ kiến thức nghiệp vụ nhưng lại khiến General Motors phá sản – và Alan Mulally – một người ngoài với tầm nhìn rõ ràng, tài lãnh đạo và phong thái tốt đã cứu được Ford – là chỉ riêng chiều sâu kiến thức cũng đủ kéo bạn vào rắc rối nghiêm trọng.

Vài năm trước cuộc suy thoái Detroit, Bill Ford hiểu rằng công ty ông đang gặp nguy hiểm, nên ông đã thuê một CEO mới từ bên ngoài.

Mối bận tâm lớn nhất của ông là gì? "Ford là nơi mọi người chờ đợi một lãnh đạo nói cho họ biết việc họ phải làm."

Có lẽ sự chuyển biến lớn nhất mà Alan Mulally tạo ra khi ông từ Boeing đến đây đã thay đổi điều đó. Thay vì tuyển ai đó có kiến thức nghiệp vụ sâu sắc và biết chính xác phải làm gì, Bill Ford đã tuyển một người biết cách tập cho mọi người không cần nhìn "bản đồ".

Rick Wagoner mất việc tại GM vì ông đã bảo người khác phải làm gì (và ông đã sai). Thay vào đó, sẽ tốt hơn nhiều nếu bạn xây dựng một đội ngũ nhận ra họ phải làm gì.

Lý do hay nhất để trở thành chuyên gia trong lĩnh vực của bạn

Chuyên môn sẽ cung cấp cho bạn đủ tri thức nhằm làm mới lại những gì mọi người vẫn cho là chân lý.

Tất nhiên, bạn có thể ngẫu nhiên chất vấn những quy ước trong lĩnh vực của mình và may mắn tìm ra sự đột phá. Song, bạn sẽ càng có khả năng thiết kế một trang web tuyệt vời, đạo diễn cho một bộ phim lừng lẫy hay dẫn dắt tiến trình phát triển sản phẩm đột phá nếu bạn hiểu về thực trạng tốt hơn người khác.

Vận may ban đầu đã bị đánh giá quá cao.

Lao động cảm xúc và tạo ra bản đồ

"Lao động cảm xúc" là thuật ngữ được nhà xã hội học Arlie Hochschild khởi xướng từ 40 năm trước trong cuốn The Managed Heart (tạm dịch: Trái tim được săn sóc). Bà mô tả đó là sự "kiểm soát cảm xúc để tạo ra sự biểu đạt trên khuôn mặt và cơ thể mà đám đông có thể nhìn vào". Nói cách khác, đó là công việc mà bạn thực hiện bằng cảm xúc, chứ không phải cơ thể mình.

Lao động cảm xúc là công việc gian khổ nhằm tạo ra tuyệt tác, khởi sinh sự hào phóng và bộc lộ trí sáng tạo. Để làm việc mà không có bản đồ chỉ dẫn, bạn phải vừa có tầm nhìn, vừa sẵn lòng hành động trước những gì mình nhìn thấy.

Lao động cảm xúc là công việc bạn được trả lương để làm, và một trong những loại hình lao động cảm xúc khó nhất là soi kỹ cả một biển phương án, rồi chọn lấy một hướng đi.

Công việc của bạn là nền tảng

Bạn được trả lương để làm một công việc nào đó có giá trị. Nhưng công việc của bạn đồng thời cũng là nền tảng của sự hào phóng, sự thể hiện và tài nghệ.

Mỗi sự tiếp xúc của bạn với đồng nghiệp hay khách hàng là một cơ hội thực hành nghệ thuật tương tác. Mỗi sản phẩm bạn tạo ra đều đại diện cho cơ hội kiến thiết nên thứ gì đó chưa từng được kiến thiết, để tạo dựng một mối tương tác độc nhất vô nhị.

Bấy lâu nay, ít ai bị sa thải vì không chịu hiểu điều tôi trình bày ở trên. Nhưng giờ đây, bạn không còn lựa chọn nào khác. Đó là lý do duy nhất bạn được trả lương để làm việc hôm nay.

Các mức độ của tự do

Điều này rất quan trọng.

Một điểm dễ dàng của việc đi tàu là nó không có quá nhiều lựa

chọn. Đường tàu dẫn đến đâu thì tàu đi đến đó. Tất nhiên, đôi khi sẽ có các giao tuyến và nhiều lộ trình khác nhau; nhưng nói chung, chỉ có hai lựa chọn: đi hoặc không đi.

Lái xe lại phức tạp hơn đôi chút. Trong xe, bạn có thể lựa chọn hàng triệu điểm đến đúng nghĩa.

Các tổ chức lại càng phức tạp hơn nhiều. Về cơ bản, số lượng các lựa chọn là vô hạn và mức độ tự do cũng vô biên. Phương thức marketing của bạn có thể miễn phí hoặc đắt tiền, trực tuyến hoặc trực tiếp, vui tươi hoặc buồn bã. Nó có thể thực tế, cảm động, nhàm chán. Thực ra, mỗi chiến dịch marketing từng được thực hiện đều ít nhất có chút khác biệt với mọi chiến dịch khác.

Các lựa chọn tương tự thậm chí còn nhiều hơn nữa, nếu bạn tính đến các quyết định nhỏ nhặt xảy ra hằng ngày. Bạn có nên đến họp không? Bạn nên bắt tay với mọi người trước hay bắt đầu luôn? Và bạn nên gọi thức ăn linh đình cho khách hay cùng nhau đi ăn vì trời hôm nay nắng ấm…?

Đứng trước vô vàn lựa chọn, lẽ tự nhiên, bạn sẽ đeo miếng bịt mắt lên, hỏi thăm bản đồ, cầu xin chỉ dẫn hoặc – nếu vẫn không được – làm hệt như điều lần trước bạn đã làm, dù nó không hiệu quả.

Nòng cốt có khả năng nắm bắt khiếm khuyết của cấu trúc và tìm ra hướng đi mới, một hướng đi hiệu quả.

Marissa Mayer[18]

[18] Chủ tịch kiêm CEO của Yahoo!, trước đó là Giám đốc Tìm kiếm Sản phẩm và Kinh nghiệm Tiêu dùng tại Google. (ND)

Cô ấy có thể làm điều gì mà bạn không thể?

Marissa đã tạo ra giá trị tương đương hàng tỷ đô-la trong khoảng thời gian làm việc tại Google. Tuy nhiên, cô không phải bộ não then chốt của bộ phận lập trình, và cũng không chịu trách nhiệm về tài chính hay quan hệ đối ngoại.

Marissa là một nhân sự cốt cán. Cô vận dụng óc phán đoán tài tình kết hợp với lao động cảm xúc. Cô khiến các giao diện hoạt động trở nên hiệu quả (bao gồm giao diện người dùng và giao diện giữa các kỹ sư với phần còn lại của thế giới) và lãnh đạo những người biết hoàn thành công việc.

Google hoạt động hiệu quả nhờ cách trang web này nhận câu hỏi

của bạn và trả lại kết quả luôn theo quy luật và có tầm nhìn rõ ràng khiến mọi người ưa chuộng, dù trình tìm kiếm này chẳng tốt hơn mấy so với dịch vụ mà Yahoo! hay Microsoft cung cấp. Giao diện người dùng được yêu mến hiện nay của Google thực sự đáng giá hơn công nghệ tìm kiếm của họ. Marrisa là người giỏi nhất trong việc buộc trang khởi động của Google phải giản dị như hiện giờ. Cô đã đếm số từ xuất hiện trên trang này và đấu tranh để con số đó thấp nhất có thể.

Google còn hiệu quả vì giao diện giữa các kỹ sư và thứ mà đại chúng muốn và cần rất sát nhau. Ai đó tại Google đã tìm ra cách giúp công ty giải quyết vấn đề của chúng ta (những vấn đề mà chúng ta thậm chí còn không biết chúng tồn tại). Marissa thường đóng vai trò là "giao diện" đó.

Cô không được giao công việc nào trong số đó. Cô chỉ làm thôi.

Nếu ghi lại những bổn phận của Marissa vào một cuốn cẩm nang, bạn sẽ không cần cô. Nhưng ngay giây phút bạn ghi lại, những bổn phận đó sẽ không còn chính xác nữa. Đó chính là điểm mấu chốt. Cô ấy giải quyết các vấn đề mà mọi người không lường trước được, nhìn ra những thứ mà mọi người không thấy, và kết nối với những người cần được kết nối.

Tự cho mình điểm D

Một bài luận đạt điểm A thật vô vị.

Hãy nộp một bài luận với ngữ pháp hoàn hảo nhưng vô hồn, và bạn chắc chắn sẽ nhận được điểm A từ một giáo viên kiểu mẫu. Đó là vì giáo viên này được đào tạo để chấm điểm bạn dựa trên khả năng hòa nhập. Ông ấy đang kiểm tra xem bạn đánh vần từ "đầy rẫy – ubiquitous" đúng và dùng nó có chính xác không. Còn câu chuyện ngắn bạn viết có khiến ông ấy khóc hay không vốn chẳng liên quan. Và đó chính là cách trường học đập tan (trái ngược với nuôi dưỡng) tri thức và sự sáng tạo.

Những người hùng của tôi, Roz và Ben Zander, đã viết một cuốn sách phi thường có nhan đề The Art of Possibility (Khám phá những điều phi thường). Một trong những bài viết hùng hồn nhất trong sách đã mô tả cách Ben thay đổi cuộc sống của những sinh viên ngành âm nhạc chịu nhiều áp lực, bằng cách thách thức họ "tự cho mình điểm A". Quan điểm của anh là: việc tuyên bố trước rằng bạn sẽ làm một việc thật xuất sắc – tập trung nỗ lực và mường tượng ra kết quả – sẽ tạo năng suất cao hơn nhiều so với

việc vật lộn vượt qua hiện trạng.

Tôi còn muốn đi xa hơn thế.

Tôi khuyên bạn hãy tự cho mình điểm D (trừ khi bạn may mắn có tên trong lớp của Ben). Trước khi bắt đầu tạo ra thứ gì đó, hãy giả định rằng giáo viên, sếp hoặc một nhà phê bình bới lông tìm vết nào đó sẽ không thích nó. Tất nhiên, họ hẳn sẽ không ưa nó vì những lý do sai trái. Bạn không thể từ bỏ một kỹ thuật chỉ vì bạn thực hiện nó không giỏi hay không muốn làm việc. Nhưng nếu lý do bạn sắp nhận điểm D là vì bạn đang thách thức cơ cấu, kỳ vọng và hiện trạng, thì ĐÚNG! Hãy tự cho mình điểm D.

Một điểm D xứng đáng!

Bạn đang cố gắng chiều lòng ai?

Nếu bạn tìm kiếm những kẻ phê bình, quan liêu, gác cổng, điền đơn và các vị sếp rập khuôn khi cần phản hồi, liệu bạn có ngạc nhiên khi sau cùng bạn sẽ làm những việc chiều theo ý họ?

Thái độ của họ thể hiện rằng có cả một hàng dài vô tận những bánh răng như bạn, và tốt hơn bạn nên hòa nhập, cúi đầu và làm những gì họ bảo, hoặc họ sẽ cứ thế chọn người kế tiếp trong hàng.

Nếu không có sự ưng thuận của bạn, họ sẽ không thể bám víu lấy hiện trạng, không thể khiến bạn đau khổ và không thể duy trì thế nắm giữ quyền lực. Điều đó tùy thuộc ở bạn. Bạn có thể dành thời gian trên sân khấu để làm vừa lòng những kẻ căn vặn sau hậu trường, hoặc bạn có thể cống hiến nó cho những thính giả đến nghe bạn trình diễn.

Người xử lý rắc rối

Nhà hàng của bạn có bốn bồi bàn, và thời buổi kinh doanh khó khăn đòi hỏi bạn phải cắt giảm ai đó.

Có ba bồi bàn siêng năng làm việc. Người còn lại không chỉ giỏi, mà còn là bậc thầy trong việc giải quyết vấn đề. Anh ta có thể xoa dịu một thực khách tức giận, khéo chiều hệ thống máy tính bướng bỉnh và làm bếp trưởng nguôi ngoai khi ông này uống quá nhiều.

Bạn có nghĩ ra ai sẽ giữ được công việc không?

Xử lý rắc rối chưa bao giờ là một phần trong mô tả công việc, vì

nếu bạn có thể mô tả từng bước cần thiết để xử lý rắc rối, thì ngay từ đầu đã chẳng có rắc rối nào, phải không? Xử lý rắc rối là một nghệ thuật, và là món quà mà người xử lý dành tặng người đang gặp rắc rối. Người xử lý rắc rối chỉ vào cuộc khi tất cả những người khác đã bỏ cuộc, tự mình mạo hiểm và cống hiến cả sức lực lẫn rủi ro cho mục tiêu chung.

Quy luật Krulak: Họ là nòng cốt dù bạn có muốn hay không

10 năm trước, Jeff Sexton phát hiện ra Tướng Charles Krulak từng đặt ra giả thiết rằng trong kỷ nguyên mà máy quay, điện thoại và mạng xã hội luôn thường trực, một hạ sĩ cấp thấp trên trận địa sẽ có nhiều động lực và tầm ảnh hưởng hơn bao giờ hết. Ông viết: "Trong nhiều trường hợp, một lính thủy đánh bộ đơn lẻ sẽ là biểu tượng đáng chú ý nhất của chính sách đối ngoại Mỹ, và có tiềm năng gây ảnh hưởng đến không chỉ tình huống tác chiến tức thì, mà còn cả trên cấp độ hoạt động và chiến lược.

Quy luật Krulak rất đơn giản: Bạn càng gần "tiền tuyến" bao nhiêu, quyền lực của bạn đối với thương hiệu càng lớn bấy nhiêu.

Một bánh răng nhận lương tối thiểu hay phạm sai lầm trong cỗ máy có thể phá hỏng cả một thương hiệu, hoặc chí ít là hủy hoại giá trị lâu dài dành cho khách hàng. Nếu hai đứa trẻ tại cửa hàng Domino's khơi dậy cảm xúc tẩy chay đối với pizza (hoặc thực khách) trên YouTube, chúng sẽ gây thiệt hại vô cùng lớn cho thương hiệu Domino's.

Nếu bạn nghĩ giải pháp là thêm luật lệ và bớt nhân văn, thì tôi e rằng bạn sẽ thất vọng với kết quả. Những tổ chức mang lại tính nhân văn và linh hoạt trong các mối tương tác của họ với người khác thì mới phát đạt.

Vì sao chúng ta bắt đầu quan tâm?

Tất nhiên, qua hàng thập kỷ, các công ty đã cơ giới hóa sản xuất và khiến cơ hội tạo dựng sự nghiệp vượt ra khỏi việc tuân thủ chỉ thị, khuân vác hàng hóa ngày càng trở nên thu hẹp. Tất nhiên, bạn từng chẳng quan tâm mấy, nhưng số lượng công việc tốt dành cho lao động chân tay đã và đang giảm qua các năm. Chúng ta đã loại bỏ các thợ chạy máy, thợ phun sơn cùng nhiều nghề nghiệp khác để giảm chi phí.

Chìa khóa chính là "chúng ta". Những công việc bị loại bỏ thuộc về tầng lớp con người dễ bị bỏ mặc. Chúng ta đã tự cải tiến, vì chúng ta không bị ảnh hưởng. Loại bỏ công việc chân tay là việc làm hiệu

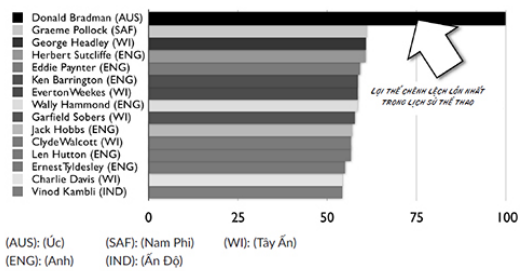
quả; điều đó khiến chúng ta trở nên có sức cạnh tranh và cũng là sự tiến bộ.

Ngày nay, do cuộc cách mạng thông tin và quy luật Mechanical Turk, những công việc đang biến mất thuộc về chúng ta chứ không phải người khác. Bất thình lình, chúng ta quan tâm nhiều đến những công việc đã biến mất – có thể là vĩnh viễn. Chúng khiến ta bận tâm vì công việc của những người tuân theo các quy luật mà ta tuân theo cũng đang lâm nguy.

Đẳng cấp của riêng bạn

Donald Bradman là một cầu thủ cricket người Úc xuất sắc nhất thế giới. Dù dựa trên thước đo thống kê nào, ông vẫn là người chơi giỏi nhất khi được đem ra so sánh. Ông chơi giỏi cricket hơn rất nhiều so với Michael Jordan giỏi bóng rổ hay Jack Nicklaus giỏi chơi golf.

Thật khó để chơi cricket giỏi như Donald Bradman. Thực ra, đó là điều bất khả thi. Dưới đây là bảng thống kê số cú đánh trúng trung bình của Bradman so với các cầu thủ cricket hàng đầu mọi thời khác:



Tất cả những người khác đều tập trung quanh mức thành tích 60. Còn Bradman thuộc về đẳng cấp của riêng ông, thậm chí không tiệm cận với bất kỳ ai.

Bạn gặp thách thức khi trở thành nòng cốt – chỉ dựa trên kỹ năng của bạn trong việc thi triển một tài nghệ, làm một công việc hay chơi một môn thể thao – là vì thị trường có thể dễ dàng tìm được những người khác cũng sở hữu kỹ năng đó. Có vô số người có thể thổi sáo hay như bạn, dọn nhà sạch như bạn và lập trình ngôn ngữ Python tốt như bạn. Nếu tất cả những gì bạn có thể làm là một công việc mà bạn không thể hiện được đẳng cấp của riêng mình khi thực hiện nó, bạn không phải là người không thể thiếu.

Số liệu thống kê là một ván cược nguy hiểm, vì số liệu sẽ thể hiện rất rõ rằng bạn chỉ giỏi hơn người khác đôi chút. Hoặc có thể chẳng hơn gì họ.

Khi chọn con đường đánh bại đối thủ dựa trên yếu tố nào đó dễ đo lường, bạn đang đặt cược vào đó bằng sự rèn luyện và quyết tâm; bạn tin mình sẽ chơi cricket giỏi hơn Len Hutton hay Jack Hobbs. Không phải nhỉnh hơn đôi chút, mà phải hơn hẳn họ như Donald Bradman.

Và bạn sẽ không làm nổi.

Nhưng mặt khác...

Hãy trở nên quyến rũ như Julia Roberts, thẳng thắn như Marlon Brando hay khiêu khích như Danny Boyle – điều đó sẽ dễ hơn việc chơi cricket giỏi hơn bất kỳ ai từng sống trên đời.

Lao động cảm xúc hiện diện trước mắt tất cả chúng ta, nhưng chúng ta lại hiếm khi khai thác nó như một lợi thế cạnh tranh. Chúng ta dành thời gian và năng lượng cố gắng hoàn thiện tài nghệ của mình, nhưng lại không tập trung vào những kỹ năng và mối tương tác cho phép chúng ta nổi bật, cũng như trở thành nhân tố không thể thiếu với tổ chức của mình.

Ban đầu, lao động cảm xúc bị xem là điều xấu, mà theo nghiên cứu trong sách của Hochschild, đó là sự sa sút tinh thần xảy ra ở các nữ phục vụ. Lỗi phân tích đã khiến bà không xét đến khả năng thay thế. Khả năng đó là làm việc trong một mỏ than hay một cửa hàng bánh kẹo. Công việc được gọi là "công việc" vì nó khó khăn, và lao động cảm xúc là loại công việc phù hợp nhất với chúng ta. Nó có thể khiến chúng ta kiệt sức, nhưng đáng giá.

(Mối quan hệ kiểu Colbert)

Vì sao nhiều hàng hóa thủ công xa xỉ lại đến từ Pháp?

Đó không phải là chuyện ngẫu nhiên, mà là công sức của một người có tên Jean-Baptiste Colbert. Ông phục vụ dưới triều vua Louis XIV của nước Pháp trong thập niên 1600, và đề ra một kế hoạch đối lập với những thành công của chủ nghĩa đế quốc tại các quốc gia láng giềng của Pháp. Anh, Bồ Đào Nha, Tây Ban Nha và các quốc gia khác đang thuộc địa hóa thế giới, trong khi nước Pháp bị bỏ lại phía sau.

Thế nên, Colbert đã tổ chức, chỉnh lý và đẩy mạnh nền công

nghiệp hàng hóa xa xỉ. Ông hiểu rằng người tiêu dùng giàu có trên khắp thế giới muốn thế, và giúp các công ty Pháp mang chúng đến cho họ. Mặc kệ các nước khác tìm kiếm nguyên liệu thô, nước Pháp sẽ biến chúng thành thời trang, thương hiệu rồi bán lại cho họ như hàng hóa giá cao.

Yếu tố cốt yếu trong lối tiếp cận này chính là công việc của những thợ thủ công không thể thiếu. Louis Vuitton sản xuất những chiếc rương của ông bằng tay tại một công xưởng nhỏ phía sau nhà ông ở ngoại ô Paris. Hermes giao cho một thợ thủ công đóng chiếc yên ngựa dài nhất có thể. Còn những nhà buôn rượu vang Champagne nổi tiếng lại trông cậy vào các chuyên gia lành nghề – những người đã cống hiến cả đời cho rượu vang – để tạo ra một thức uống có thể lưu hành khắp thế giới.

Cùng thời điểm nước Pháp theo đuổi hàng hóa xa xỉ thủ công, Vương quốc Anh lại gắn với hệ thống nhà máy vô danh. Các khung cửi sản xuất vải bông với lượng lao động tối thiểu, còn các nhà máy đồ gốm thì tạo ra những chiếc đĩa với giá thành rẻ.

"Sản xuất tại Pháp" dần mang một ý nghĩa nào đó nhờ cụm từ "sản xuất" (và hơn 300 năm sau vẫn thế). Người khác có thể dễ dàng sao chép nếu bạn cơ giới hóa và giảm chi phí quy trình. Nhưng nếu bạn tin vào tính nhân văn, họ sẽ khó lòng sao chép – điều đó khiến việc làm tại Pháp trở nên hiếm có, và hiếm có sẽ tạo giá trị.

Táo bạo, cẩu thả và tắc trách

Các tổ chức tìm kiếm những người táo bạo, nhưng lại bằng mọi giá loại bỏ những kẻ cẩu thả. Vậy sự khác biệt là gì?

Táo bạo không có nghĩa là "không biết sợ". Ý nghĩa thực tế của nó là "không sợ những điều không đáng phải sợ". Táo bạo nghĩa là trình bày bài thuyết trình trước một khách hàng quan trọng mà không mất ngủ ban đêm. Nó đồng nghĩa với việc chấp nhận rủi ro có ý thức và vạch ra hướng đi mới. Nỗi sợ hãi là mối đe dọa trong trí tưởng tượng, nên khi tránh được nỗi sợ, bạn đã thực sự đạt được điều gì đó.

Trái lại, cẩu thả nghĩa là hùng hục lao vào những nơi chỉ có kẻ ngốc mới đi. Cẩu thả dẫn đến những vấn đề nghiêm trọng, và thường thuộc trách nhiệm của sếp. Cẩu thả chính là thứ đẩy chúng ta đến cuộc khủng hoảng thế chấp và thanh khoản. Và cẩu thả không hề là xu thế.

Thế còn tắc trách? Tắc trách là thứ tồi tệ hơn cả: vô dụng, dửng dưng và lười nhác.

Bạn giấu nỗi sợ ở đâu?

Khi người ta xây dựng các tuyến đường sắt hay khi Mary Decker[19] lập các kỷ lục ở đường chạy 10.000m, rõ ràng chìa khóa để thành công là đối mặt với sự mệt mỏi. Tuy mệt mỏi, nhưng bạn không bỏ cuộc. Nếu bỏ cuộc, bạn sẽ thua (mất việc hoặc bị loại khỏi cuộc đua). Sẽ không ai chân thành hỏi bạn: "Anh giấu sự mệt mỏi ở đâu?", nhưng đó là một câu hỏi hay. Nó biến đâu rồi? Sự mệt mỏi vẫn ở đó, nhưng một số người hiểu rằng đặt nó sang một bên chính là yếu tố quan trọng nhất và duy nhất để thành công.

[19] Cựu vận động viên chạy bộ đường dài người Mỹ. Trong sự nghiệp của mình, cô đã giành huy chương vàng trong nội dung 1.500m và 3.000m tại Giải Vô địch Thế giới năm 1983, cũng là người giữ kỷ lục thế giới ở các đường chạy 5.000m và 10.000m. (ND)

Nếu bạn đang tìm cách trở thành nhân tố không thể thiếu, thì câu hỏi tương tự cần đặt ra là: "Bạn giấu nỗi sợ ở đâu?" Điều phân biệt nòng cốt với người bình thường chính là đáp án của câu hỏi trên. Đa số chúng ta cảm nhận được nỗi sợ và phản ứng với nó. Chúng ta thôi làm những việc khiến mình e sợ. Và thế là nỗi sợ sẽ qua đi.

Nòng cốt cảm nhận được nỗi sợ, chấp nhận nó và tiếp tục. Tôi không thể bảo bạn làm điều đó như thế nào; tôi nghĩ câu trả lời của mỗi người sẽ khác nhau. Tôi chỉ có thể nói rằng trong nền kinh tế hiện nay, điều kiện tiên quyết để thành công chính là làm được điều đó.

Vấn đề của sự (gần như) hoàn hảo

"Đường tiệm cận" là một đường nhàm chán. Hàm số tiệm cận là một đường cong tiến ngày càng gần đến một đường thẳng, nhưng không bao giờ chạm được vào đường thẳng.

Nếu bạn sản xuất thiết bị và cứ 10 món lại có một món lỗi, thì việc cải thiện chất lượng sẽ mang lại giá trị lớn cho cả bạn lẫn khách hàng.

Giờ nếu tỷ lệ sản phẩm lỗi là 1/100, thì việc gia tăng chất lượng vẫn đáng hoan nghênh, nhưng không còn quá cấp thiết.

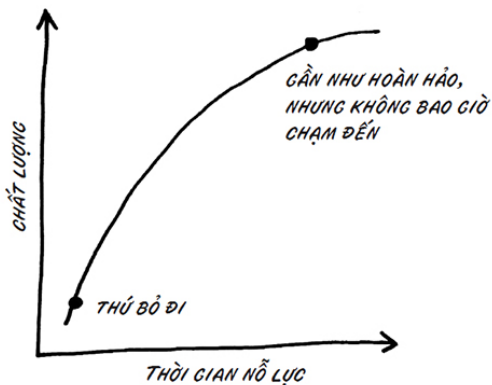
Nếu tỷ lệ sản phẩm lỗi là 1/1.000 thì thật tuyệt vời, nhưng rõ ràng vẫn chưa hoàn hảo.

Cải thiện tiếp để có tỷ lệ lỗi 1/10.000 là đủ tốt với hầu hết mọi sản phẩm, ngoại trừ các hãng muốn dẫn đầu cuộc đua.

Cải thiện tiếp chất lượng để đạt tỷ lệ lỗi 1/100.000 là điều vô cùng khó, và nó sẽ chỉ giúp bạn tiến thêm một bước nhỏ.

Song, bước cải thiện đến tỷ lệ lỗi 1/1.000.000 là rất gần với sự hoàn hảo, vì bạn khó có khả năng tạo ra được 1 triệu đơn vị sản phẩm; do vậy chẳng ai nhận ra sự cải thiện đó.

Đồ thị của một hàm số tiệm cận sẽ trông như sau:



Khi càng tiến gần đến sự hoàn hảo, bạn sẽ càng khó cải thiện, và thị trường cũng dần ít xem trọng những cải thiện đó. Việc tăng tỷ lệ ném rổ tự do của bạn từ 98% lên 99% có thể giúp bạn xếp hạng cao hơn trong sách kỷ lục, nhưng sẽ chẳng giúp bạn chiến thắng nhiều trận đấu hơn; và 1% cuối cùng sẽ tốn của bạn thời gian gần bằng với thời gian có được 98% ban đầu.

10% số đơn dự tuyển vào Harvard là từ những người đạt điểm SAT tuyệt đối. Những người xếp hạng nhất trong lớp cũng chiếm tỷ lệ xấp xỉ. Tất nhiên, bạn không thể xếp hạng cao hơn người đứng nhất và cũng không thể đạt 820 điểm[20]; ấy thế mà mỗi năm, hơn 1.000 người thuộc mỗi nhóm trên vẫn bị Harvard từ chối. Có vẻ như hoàn hảo thôi là không đủ.

[20] *Điểm tối đa cho mỗi môn trong kỳ thi SAT (Scholastic Aptitude Test – kiểm tra đánh giá năng lực chuẩn hóa) tại Mỹ là 800 điểm. (ND)*

Nhưng sự tương tác cá nhân lại không có đường tiệm cận nào. Các giải pháp cách tân cho những vấn đề mới sẽ không cũ đi. Hãy tìm kiếm những thành tựu mà tại đó không có giới hạn.

Tâm điểm!

Suốt hai tiếng đồng hồ của vở Guys and Dolls, thời gian như ngừng lại.

Nathan Detroit bước ra trong chiếc măng-tô vàng, hét lên với Nicely Nicely Johnson, rồi Johnson cùng với dàn nhân vật thắt đai an toàn: "Ngồi xuống, ngồi xuống, ngồi xuống, ngồi xuống, ngồi xuống mau! Anh đang làm thuyền chao đảo kìa!"

Đám đông rơi vào hỗn loạn.

Tại thời khắc ấy, nghệ thuật đã chiến thắng tất cả. Vở nhạc kịch cứ tiếp diễn, và rồi âm nhạc, ánh sáng, vũ điệu – tất cả đều lên đến tột đỉnh. Đám đông bừng tỉnh, rướn người và reo hò.

Hãy nghĩ đến cách viên phi công bước dọc lối đi và thay đổi hoàn toàn buổi trưa của một đứa trẻ đang thao thức trên chuyến bay. Và nghĩ đến cách vị bác sĩ nán lại thêm một phút để quan tâm săn sóc – điều có thể thay đổi cả mối quan hệ giữa cô với bệnh nhân.

Đối lập với việc trở thành một bánh răng tầm thường chính là trở thành tâm điểm của tiết mục. Bạn cần gì để trở thành một tâm điểm?

Theo đuổi sự hoàn hảo

Có bao nhiêu nhân công của bạn dành cả ngày để tìm kiếm sự hoàn hảo?

Hoặc chính xác hơn, có bao nhiêu người dành cả ngày để tránh phạm sai lầm? Hai việc này rất khác nhau. Sạch-lỗi là điều mọi người thường tìm kiếm. Đạt chỉ tiêu. Không chê vào đâu được.

Ngay từ lớp 1, chúng ta đã được đào tạo để tránh phạm sai lầm. Xét cho cùng, mục tiêu của mọi bài kiểm tra là đạt 100 điểm. Không phạm lỗi. Không sai chỗ nào và bạn sẽ có điểm A, phải chứ?

Bạn đọc hồ sơ lý lịch của một người, và khám phá ra 20 năm đầy thành tích chói lọi cùng một lỗi chính tả. Bạn sẽ đề cập đến điều gì trước?

Chúng ta tuyển người hoàn hảo, quản lý người hoàn hảo, đánh giá người hoàn hảo và tưởng thưởng người hoàn hảo.

Vậy vì sao chúng ta lại ngạc nhiên khi mọi người dành thời gian

quý báu để tự định hướng, tập trung cho công việc nhằm cố gắng đạt đến sự hoàn hảo?

Vấn đề rất đơn giản: Nghệ thuật là thứ không sạch-lỗi. Những điều phi thường không bao giờ thỏa mãn chỉ tiêu, vì điều đó khiến chúng bị chuẩn hóa và chẳng đáng nói đến.

Lợi thế thô và sự hoàn hảo

Bob Dylan[21] biết đôi chút về việc trở nên không thể thiếu, trở thành nghệ sĩ và "sống không sợ hãi":

[21] Tên thật là Robert Allen Zimmerman, ca sĩ, nhạc sĩ, diễn viên, họa sĩ, nhà văn và nhà biên kịch người Mỹ. Ông là một trong những nghệ sĩ có ảnh hưởng nhất tới nền âm nhạc nói riêng và văn hóa thế giới nói chung trong suốt năm thập kỷ trở lại đây. (ND)

Daltrey, Townshend, McCartney, the Beach Boys, Elton, Billy Joel – tất cả họ đều có những bản thu âm hoàn hảo, nên họ phải trình diễn chúng thật hoàn hảo… theo đúng cách mà vạn người nhớ đến họ. Những bản thu âm của tôi không bao giờ hoàn hảo. Thế nên, việc tái hiện chúng chẳng có nghĩa lý gì. Dù sao đi nữa, tôi cũng không phải nghệ sĩ theo dòng chính thống.

… Tôi đoán mọi người có thể cho rằng đa phần sức ảnh hưởng tôi có được là do tôi lập dị. Truyền thông đại chúng không ảnh hưởng đáng kể đến tôi, thế nên tôi được xếp vào nhóm nghệ sĩ lang thang cứ đến rồi đi – những nghệ sĩ phụ như ca sĩ nhạc đồng quê bluegrass, cao bồi da đen với quần da và dây thừng, chuyên biểu diễn trò quất roi. Rồi thì Hoa hậu châu Âu, Quasimodo, Phu nhân Râu rậm, nửa nam nửa nữ, nghệ sĩ uốn dẻo, Người lùn Atlas, người nuốt lửa, thầy giáo và kẻ thuyết pháp, cũng như ca sĩ nhạc blue[22]. Tôi vẫn nhớ rõ như thể mới ngày hôm qua. Tôi đã gần gũi với vài người trong số này. Tôi học được sự cương trực từ họ. Và cả tự do nữa. Rồi quyền công dân, quyền con người. Cách sống đúng với chính mình. Hầu hết mọi người cứ lao vào những trò "cưỡi gió" như vòng xoay tách trà hay tàu lượn siêu tốc. Với tôi, đó đúng là ác mộng. Tất cả những thứ chao đảo và nhân tạo đó…

[22] Các nhân vật điển hình thường xuất hiện trong một gánh xiếc rong thế kỷ XX, lôi cuốn khán giả bằng ngoại hình kỳ lạ và các trò biểu diễn thú vị. (ND)

Tiếp đó, người phỏng vấn nhắc Dylan: "Nhưng ông đã bán được hàng trăm triệu đĩa thu âm."

Câu trả lời của Dylan đã đánh đúng trọng tâm ý nghĩa của việc trở thành nghệ sĩ: "Phải, tôi biết. Đó cũng là điều bí ẩn đối với tôi."

Thật khó thuyết phục một người đã được đào tạo theo thế giới quan hoàn hảo ngay từ lớp 1 (tức đa số chúng ta) hãy tránh xa guồng quay sạch-lỗi. Nhưng thay vào đó, các nghệ sĩ lại tin vào sự huyền bí trong tài năng của chúng ta. Họ hiểu rằng chẳng có bản đồ, kế hoạch từng bước nào và chẳng có cách nào tránh bị đổ lỗi, dù trong quá khứ hay hiện tại.

Nếu không bí ẩn, nó sẽ dễ dàng. Nếu dễ dàng, nó sẽ chẳng mấy đáng giá.

Vấn đề của môn bowling

Bowling là môn thể thao tiệm cận. Số điểm tốt nhất mà bạn có thể đạt được là số điểm hoàn hảo: 300. Thế đấy, đó chính là điểm trần.

Điều này giống với phương thức Sáu Sigma về chất lượng. Sáu Sigma tượng trưng cho sứ mệnh cải tiến liên tục, và cuối cùng dẫn đến con số 3, 4 sản phẩm lỗi trên mỗi 1 triệu đơn vị. Vấn đề là một khi bước vào con đường này, bạn sẽ chẳng còn cơ may đạt được những bước cải tiến đáng kinh ngạc hay sáng kiến phi thường. Hoặc bạn ném đổ hết ki gỗ 12 lần, hoặc không.

Các tổ chức đạt được thành công ngoạn mục luôn làm điều này trong những thị trường không tồn tại đường tiệm cận, hoặc nơi những đường này bị bẻ gãy. Nếu bạn có thể tìm ra cách ném được 320 điểm, thì điều đó thật tuyệt vời. Nhưng cho đến lúc ấy, hãy chọn một môn thể thao khác nếu bạn muốn trở thành nòng cốt.

Mặt trái của "tốt"

Ngày nay, việc trở nên khá tốt điều gì đó cực kỳ dễ dàng. Ví dụ, xây dựng một trang web khá tốt sẽ dễ dàng, nhanh chóng và ít tốn kém hơn nhiều so với dựng mặt tiền cửa tiệm vào 20 năm trước. Tương tự là viết một e-mail khá hay – sánh ngang với e-mail đến từ một tập đoàn khổng lồ – hoặc vận chuyển một kiện hàng đi khắp cả nước.

Bản thu âm bạn có thể cắt được ra dưới tầng hầm hay thức ăn bạn có thể chuẩn bị với những nguyên liệu từ khu chợ gần nhà – tất cả đều khá tốt. Bạn có thể mua một máy nghe đĩa đẳng cấp thế giới với giá 29 đô-la và thuê một luật sư xuất sắc nhờ đầu tư vài cú nhấp chuột và một cú điện thoại.

Nhân viên được khuyến khích sẽ đem đến những sản phẩm, dịch vụ và đầu vào tốt. Cái "tốt" này nằm trong những ranh giới mà vị sếp định nghĩa. Có mặt vào đầu ca làm việc và ở lại đến cuối ca là tốt. Đạt chỉ tiêu là tốt. Trả lời điện thoại trong khoảng thời gian hợp lý là tốt.

Vấn đề của việc thỏa mãn kỳ vọng chính là điều đó không ấn tượng. Nó không thay đổi đối tượng đón nhận nỗ lực của bạn, và nó rất dễ bị cạnh tranh (điều khiến bạn dễ bị thay thế). Nhờ cơn sóng thần của những thứ khá tốt (và sự dai dẳng của những thứ thực sự tệ hại) mà thị trường dành cho sự xuất chúng đích thực đang tốt hơn bao giờ hết. Đó là điều tôi muốn nếu tôi tuyển ai đó nhiều hơn là những thứ thị trường sẽ mang lại – một người kiệt xuất.

Thế nên, đúng vậy, nếu xấu nghĩa là "thứ sinh lợi không đáng khao khát", tốt nghĩa là xấu. Và hoàn hảo cũng xấu, vì bạn không thể đứng trên sự hoàn hảo. Giải pháp nằm ở việc tìm kiếm điều gì đó vừa không tốt, vừa không hoàn hảo. Bạn muốn điều gì đó ấn tượng, khó lường, thay đổi cuộc chơi và có thẩm mỹ.

Công việc là cơ hội để thi triển tài nghệ. Một bức tranh đẹp sẽ vô dụng và nhàm chán. Chẳng ai băng qua phố để mua một bức tranh đẹp, hay trung thành với một họa sĩ giỏi cả.

Nếu bạn không thể nổi bật, hãy cân nhắc đừng làm gì cả cho đến khi bạn có thể. Nếu tổ chức của bạn bỏ qua danh mục sản phẩm của một tháng vì bạn chẳng có gì tuyệt vời để đưa vào, thì chuyện gì sẽ xảy ra trong tháng tiếp theo? Liệu chất lượng và niềm vui của người dùng dòng sản phẩm của bạn có tăng lên không?

Nâng chuẩn là việc dễ hơn bề ngoài, và có thể tự bù đắp. Nếu sếp bạn không nâng chuẩn cho bạn, bạn nên tự làm điều đó.

Anh ấy làm vì niềm vui

David làm việc cho một chi nhánh Dean & Deluca tại trung tâm thành phố đã được sáu năm. Các tiệm cà phê cao cấp thuộc chuỗi nhỏ này tại New York có tỷ lệ nhân viên nghỉ việc rất cao, nên sáu năm quả là một thành tựu.

Tôi gặp David khi đi uống cà phê cùng một người bạn. Điều đầu tiên tôi chú ý là anh ấy lách qua một hàng du khách và niềm nở nói: "Chào các anh! Chúng tôi còn một phòng vệ sinh trên lầu. Không phải đợi đâu." Rồi anh bước đi cùng với nụ cười, hăng say lau bàn, chỉnh thẳng lại những thứ mà đối với tôi dường như

chẳng xáo trộn gì mấy. Nếu gọi đây là công việc hầu hạ, thì David chẳng có vẻ gì như thế.

Khi một giờ đồng hồ qua đi, tôi thấy anh ấy chào hỏi mọi người, giúp đỡ không cần hỏi, đề nghị trông bàn hoặc lấy thứ gì đó cho ai đó. Trong một tiệm cà phê!

Tôi hỏi David về thái độ của anh. Anh chỉ cười, ngừng lại một giây và đáp: "Tôi làm vì niềm vui."

Hầu như bất kỳ ai khác cũng sẽ xem công việc này là cực nhọc, cùng đường hay một cách lãng phí sáu năm ròng vô vị. Nhưng David lại xem đây là cơ hội trao tặng những món quà. Anh cống hiến sức lao động cảm xúc, và lương thưởng chính là phước lành mà anh nhận được từ khách hàng (khách hàng của anh). Tài nghệ của anh chính là sự hòa hợp với mọi người, một cơ hội để thay đổi quan điểm của họ hoặc thắp sáng ngày dài của anh. Không phải ai cũng làm được điều này, và nhiều người làm được lại không chịu làm. David từ chối chờ đợi chỉ thị. Và anh dẫn đầu nhờ tài nghệ của mình.

Lời thì thầm trong công việc

Monty Roberts là người thì thầm với ngựa. Anh lắng nghe những chú ngựa đua và giải phóng để chúng được làm ngựa đúng nghĩa, làm những điều hợp lẽ tự nhiên thay vì điều chúng buộc phải làm.

Suốt nhiều thế hệ, chúng ta đã ép nhân công phải làm những điều trái tự nhiên cố hữu. Chúng ta đã dạy dỗ, phỉnh phờ và buộc họ giấu đi sự thấu cảm và sáng tạo của mình, qua đó đóng giả làm người máy tự động nhanh nhạy, những cỗ máy được thiết kế nhằm tuân theo mệnh lệnh của công ty.

Điều đó không cần thiết. Mà không, tôi sẽ nói rõ hơn: điều đó có hại. Nó có hại vì bạn phải đeo một khuôn mặt khác ở công sở, nơi chúng ta trải qua hàng ngày trời. Nó có hại vì bạn phải xây dựng các tổ chức xung quanh thứ công việc vô hồn lặp đi lặp lại, không mang lại mối gắn kết hay niềm vui nào.

Khi nền kinh tế của chúng ta bão hòa và cơ giới hóa, thì việc tìm hiểu và nhất mực tuân theo quy chuẩn sẽ không còn có lợi. Gây dựng một sự nghiệp xung quanh ý tưởng rằng chúng ta sẽ làm theo mọi chỉ dẫn trong cẩm nang là một việc làm không có lợi.

Thế nên, hãy xem đây là lời kêu gọi thầm thì đến với tự do. Thế giới muốn bạn (và cần bạn) đưa bản ngã thiên tài của mình vào

công sở.

Bạn có cần hồ sơ lý lịch?

Điều này có thể gây tranh cãi, nhưng ý tôi như sau: Nếu là người nổi bật, tuyệt vời hoặc đơn giản là xuất chúng, có lẽ bạn không nên có hồ sơ lý lịch nào cả?

Nếu bạn có kinh nghiệm làm những công việc giúp bạn trở thành nòng cốt, hồ sơ sẽ giấu sự thật đó đi.

Hồ sơ lý lịch sẽ cho chủ doanh nghiệp mọi thứ họ cần để từ chối bạn. Khi bạn gửi hồ sơ cho tôi, tôi có thể nói: "Ồ, bạn thiếu thứ này, bạn thiếu thứ kia", và bùm, bạn bị loại.

Một hồ sơ lý lịch sẽ thay bạn van xin để bước vào một cỗ máy đồ sộ – nơi chỉ tìm trong hồ sơ những từ khóa phù hợp – và xin cho bạn một công việc dưới vai trò bánh răng trong cỗ máy khổng lồ đó. Một tập đoàn "hà mã" sẽ cần nhiều "cỏ khô" hơn. Chẳng vấn đề gì khi những kẻ trung bình tìm kiếm một công việc trung bình, nhưng công việc đó có xứng với bạn không?

Chính hệ thống từng tạo ra các bài kiểm tra chuẩn và mô hình "ra lệnh và kiểm soát" bóp nặn chúng ta cũng phát minh ra hồ sơ lý lịch. Hệ thống, các nhà đại công nghiệp, nhà máy... tất thảy đều muốn chúng ta làm bánh răng trong cỗ máy của họ – những bánh răng dễ thay thế, vô vọng và rẻ mạt.

Nếu không có hồ sơ lý lịch, thì bạn có gì?

Ba lá thư tiến cử phi thường từ những người mà chủ doanh nghiệp quen biết hoặc tôn trọng thì sao?

Hoặc một dự án tinh tế mà chủ doanh nghiệp có thể thấy và chạm được?

Hoặc một danh xưng đặt trước tên bạn?

Hoặc một trang blog hấp dẫn và sâu sắc đến mức họ không có lựa chọn nào khác ngoài theo dõi nó?

Một số người sẽ nói: "Nghe hay đấy, nhưng tôi không có những điều đó."

Phải, đó là quan điểm của tôi. Nếu không có những thứ trên, điều gì sẽ khiến bạn tin rằng mình nổi bật, tuyệt vời hay đơn giản là

xuất chúng? Với tôi, nghe như thể nếu bạn không có gì hơn một hồ sơ lý lịch, nghĩa là bạn đã bị tẩy não để phục tùng.

Những công việc tuyệt vời, công việc đẳng cấp thế giới, công việc mà mọi người chém giết nhau để giành lấy – chúng không được đảm đương bởi những ai chỉ gửi e-mail hồ sơ lý lịch.

Hãy Google tên bạn

Hãy Google "Jay Parkinson" và bạn sẽ tìm thấy một bác sĩ đang thay đổi cả hệ thống y tế Hoa Kỳ, và chủ yếu là qua một tay ông.

Hãy Google "Sasha Dichter" và bạn sẽ tìm thấy một người nhìn xa trông rộng, một nhà hảo tâm của các nước đang phát triển.

Hãy Google "Louis Monier" và bạn sẽ tìm thấy một quân sư về công cụ tìm kiếm, người mà bạn khao khát muốn thuê về cho dự án khởi nghiệp sắp tới của mình.

Có đến hàng chục nghìn nòng cốt như thế, những người sở hữu công việc chứ không phải bản hồ sơ lý lịch. Và công việc chính là diện mạo cho hồ sơ lý lịch của một nòng cốt. Hai trong ba người được kể tên ở trên không phải nhà khởi nghiệp. Họ có nghề nghiệp. Đó là bước chuyển biến rất lớn so với vài năm trước, khi công việc bạn làm trong một tổ chức hầu như hoàn toàn vô danh. Internet đã soi sáng các dự án của bạn.

Cách duy nhất để chứng minh (trái với quả quyết) rằng bạn là một nòng cốt không thể thiếu – một người đáng được tuyển mộ, được xếp đầu và được thuê – là thể hiện, chứ không phải nói suông. Các dự án nay là những hồ sơ lý lịch mới.

Nếu việc tìm kiếm tên bạn trên Google không cho kết quả bạn muốn (hoặc cần), thì hãy thay đổi nó.

Hãy thay đổi nó bằng hành động, các mối liên hệ và lòng rộng lượng của bạn. Hãy thay đổi bằng cách đem đến nhiều hơn những gì người khác đăng về bạn. Hãy thay đổi bằng cách tạo một trang blog giàu tri thức về lĩnh vực chuyên môn của bạn để người khác tham khảo nó. Và hãy thay đổi bằng cách giúp đỡ người khác trên mạng.

"Cái đuôi dài" mà Chris Anderson đưa ra không chỉ áp dụng cho đĩa CD hay sách. Nó còn áp dụng cho con người. Tất nhiên, sẽ có những "nhân kiệt" như ngôi sao nhạc rock, chính trị gia hay CEO. Nhưng vẫn có chỗ cho những ai muốn tạo nên sự khác biệt. Bạn

sống ở đâu trên cái đuôi dài không quan trọng, miễn là "bộ lạc" những con người mà bạn gắn kết sẵn sàng tìm đến và giúp bạn thành công.

Làm sao có được một công việc tuyệt vời?

Phần lớn cuộc thảo luận này đã né tránh câu hỏi: Nếu bạn là một nòng cốt không thể thiếu, đáng tuyển và có thể tạo nên sự khác biệt, thì làm thế nào bạn có được công việc trong thế giới đầy rẫy những hồ sơ lý lịch và nhà máy giống hệt nhau như ngày nay?

Nếu đó là câu hỏi, thì bạn không cần làm thế. Bạn thường sẽ không có khả năng thuyết phục một hệ thống nhân sự chuẩn hóa hiểu được giá trị của nòng cốt. Hãy tìm một công ty không dùng máy tính để quét hồ sơ, thuê tuyển những con người, chứ không phải giấy tờ.

Jason Zimdars là một nòng cốt. Anh là nhà thiết kế đồ họa sống tại Oklahoma và kiến tạo những thay đổi mà bất kỳ công ty khôn ngoan nào cũng liều chết giành được. Jason phải mất một năm để nhận được công việc tại 37signals, một công ty phần mềm tiên phong tại Chicago. Họ đã tìm thấy nhau ra sao?

Không phải nhờ hồ sơ lý lịch của anh. Trong suốt khoảng thời gian một năm, Jason đã gửi thư từ qua lại với mọi người trong công ty. Anh không gửi đi một hồ sơ nhàm chán, mà trò chuyện với họ về công việc của mình và nhu cầu của họ. Họ thuê anh làm một dự án tự do. Anh làm thật xuất sắc, nên họ lại giao cho anh nhiệm vụ khác mà không hứa hẹn gì. Bạn có thể xem trang mạng mà anh dựng tại: http://jasonzimdars.com/svn/highrise.htlm.

Có hai điểm hiệu quả ở đây. Thứ nhất, 37signals là công ty được định sẵn chỉ tuyển người nòng cốt. Họ bác bỏ phương thức tuyển người kiểu mánh lới truyền thống, và cũng không nuông chiều cái tôi mà tuyển những người ngu dốt hơn họ. Thứ hai, Jason rất giỏi trong việc anh làm, và sẵn sàng đứng ra để được công nhận thành quả. Công việc bạn làm mới là thứ phản ánh con người bạn, chứ không phải hồ sơ lý lịch.

Nếu một trò chơi được viết ra để xử thua bạn, đừng chơi trò đó. Hãy chơi một trò khác.

Tuyển người tại IDEO

Blogger Andrew Chen cho biết hãng thiết kế IDEO đang tuyển nhân viên marketing bằng thủ thuật mới. Họ yêu cầu các ứng

viên dựng một bài thuyết trình PowerPoint về hồ sơ lý lịch của mình, rồi trình bày với một nhóm 5-6 người trong công ty. Ứng viên phải bảo vệ phần trình bày, trả lời câu hỏi và dẫn dắt cuộc thảo luận.

Đây là một cơ hội nữa để nổi bật, chứ không phải để hòa nhập. Và đây cũng là một cách nữa để khám phá xem ai có kỹ năng thực sự (cam kết, giao tiếp, trí tuệ, sức hút, sự cởi mở) để vươn lên trong môi trường làm việc hiện đại.

Nói "Không"

Có hai cách để nòng cốt nói "Không".

Cách thứ nhất là đừng bao giờ dùng từ đó. Trong mọi nhóm luôn luôn tồn tại một kiểu thành viên nhất định tìm được cách nói "Được". Cô ấy luôn xoay xở tìm ra cách giải quyết, rồi thực hiện. Và thế là xong. "Được."

Đó là những người vô giá.

Ngạc nhiên thay, còn một kiểu người nòng cốt thứ hai. Kiểu người này lúc nào cũng nói "Không". Cô ấy nói "Không" vì cô có mục tiêu, vì cô là người có tầm nhìn xa thực tiễn, vì cô hiểu rõ những ưu tiên. Cô nói "Không" vì cô có sức mạnh làm bạn thất vọng ngay lúc này để khiến bạn vui sau đó.

Khi được sử dụng với dụng ý tốt, kiểu nòng cốt tiêu cực này vẫn vô giá. Cô tập trung cho tài nghệ của mình đến mức biết rằng chữ "Không" hiện tại là khoản đầu tư đáng giá cho sự kỳ diệu mà cô sẽ đem đến sau này.

Xây dựng một đội trượt tuyết Olympic như thế nào?

Matt Dayton từng thi đấu trượt tuyết cho tuyển Bắc Âu (liên quốc gia) tại Thế Vận hội Olympic năm 2002. Anh đã dạy tôi một bài học đơn giản: Ai rướn người về trước nhiều nhất sẽ chiến thắng cuộc đua.

Trong cuốn The Dip (Điểm thử thách), tôi đã viết về thử thách chịu đựng một vấn đề có thể khiến đa số mọi người bỏ cuộc. Trong một cuộc đua, dù sớm hay muộn, sẽ xuất hiện một khoảnh khắc phân biệt người thắng và kẻ thua. Khoảnh khắc tức thời này là cơ hội của bạn, là thời khắc mà bạn vẫn trông chờ.

Hãy xem xét ngành kinh doanh hàng không. Tất cả mọi người đều

sử dụng các sân bay và máy bay giống nhau. Không có cơ hội chuẩn hóa nào để bạn làm tốt hơn hay tệ hơn ai khác. Nhưng khi nhắc đến việc định giá, phục vụ và sự nhiệt tình, bạn sẽ có cơ hội chơi theo luật khác với đối thủ. Và thương hiệu nào cố gắng rướn đến vấn đề nhiều nhất sẽ chiến thắng.

Một nòng cốt sẽ mang đến khả năng rướn người.

Anh ấy có thể tìm ra giải pháp cho một vấn đề từng khiến người khác phải bỏ cuộc. Tài nghệ, tài năng của anh ấy là hình dung lại cơ hội và tìm ra cách khác để rướn về phía nó.

Bạn có thể nói: "Nhưng tôi sẽ bị sa thải vì phá luật." Còn nòng cốt sẽ nói: "Nếu tôi rướn đủ, thì bị sa thải cũng chẳng sao, vì tôi đã chứng minh giá trị của mình cho thị trường. Nếu luật lệ là rào cản duy nhất giữa tôi với việc trở thành nhân tố không thể thiếu, thì tôi không cần luật lệ."

Thật dễ để bạn tìm cách trở nên bận rộn cả ngày. Những công việc vụn vặt không cần rướn người. Thách thức dành cho bạn là thay thế những việc đó bằng các hoạt động "phá luật".

Phong thái của thay đổi

Nếu tôi bảo bạn hãy chờ đợi, bạn sẽ chỉ cần đứng đó. Bạn có thể chờ đợi khi đứng trong góc hay tại bàn làm việc nơi công sở. Việc chờ đợi đòi hỏi một phong thái nhất định, vì bạn có thể sẽ làm thế trong một khoảng thời gian.

Mặt khác, nếu tôi yêu cầu bạn chuyển một chiếc ghế bành, tháo một cánh cửa kẹt hoặc tạo nên sự thay đổi trong môi trường của mình, bạn sẽ không làm với cùng phong thái như thế. Bạn sẽ chọn nương theo nhiệm vụ, vì nếu không chuyển trọng tâm của mình, bạn sẽ không có cơ may dịch chuyển bất cứ thứ gì.

Nòng cốt hiểu rằng việc lựa chọn phong thái này là bước tiên quyết. Hãy xét trường hợp người xử lý rắc rối trong dịch vụ khách hàng, một người giàu nghị lực dấn thân vào tình huống và khiến nó trở nên tốt hơn. Phong thái của cô hướng về phía trước; cô đang tìm kiếm những cơ hội. Cô muốn đảo lộn mọi thứ. Cô tìm kiếm những rắc rối; chúng sẽ đem lại cho cô cơ hội được tỏa sáng.

Bánh răng vẫn đang chờ đợi, chờ nhận những chỉ thị.

Tôi vẫn còn nhớ hai công việc đòi hỏi tôi phải chờ đợi. Việc nào tôi cũng ghét. Tôi toát hết mồ hôi. Có lần, một công việc chỉ kéo dài

ba ngày, nhưng trải qua ba ngày trong một phong thái xa lạ đối với tôi thật khó khăn biết nhường nào.

Nếu tuyển người cho một công việc phải chờ đợi, bạn sẽ không thu hút được nòng cốt.

Phong thái cơ thể (và tinh thần) của một người tạo nên tuyệt tác sẽ vừa thay đổi, vừa tạo ra sự thay đổi.

Nếu có thể, bạn hãy tưởng tượng ra một học sinh khó bảo, ngả đầu sang bên, nằm thượt trên bàn và gặm đầu bút chì. Đây là một học sinh trong vai nhân viên, vai tù nhân. Cơ hội để cậu ta có một công việc tuyệt vời hay những dịp học hỏi tuyệt vời bằng "Không". Và cũng không có sự trao đổi cảm xúc tích cực, không có nguồn năng lượng nào đáp lại dành cho giáo viên cũng như lan tỏa từ cậu ta đến các bạn học.

Phong thái tương tự cũng đang làm khổ người lao động trong lĩnh vực đồ ăn nhanh, các luật sư làm việc quá tải và tất cả những ai ở giữa hai mẫu người trên.

Nhưng hãy hình dung ra một nghệ sĩ trong hoàn cảnh tương tự. Anh ấy hiếm khi bị ràng buộc hay ào ào lao vào công việc. Anh ấy nương người theo công việc, chứ không né tránh nó. Năng lượng của anh tạo ra nguồn năng lượng ở những người xung quanh; và sức hút của anh trở thành tài lãnh đạo.

Nghệ thuật sẽ thay đổi phong thái, và phong thái sẽ thay đổi những kẻ chờ đợi vô tội.

Lời khuyên tự nguyện dành cho Steve

Steve làm việc ở cửa hàng Stop & Shop gần nhà tôi. Anh ấy ghét nó. Anh là thu ngân, và có vẻ từng ký cân nặng trên người đều phản ánh sự bất mãn của anh đối với công việc.

Steve không giao tiếp bằng mắt.

Steve nghỉ giải lao rất nhiều.

Steve không đóng gói cho khách cho đến phút cuối.

Steve càu nhàu rất nhiều.

Vấn đề là Steve làm việc cùng thời gian với Melinda, trong khi Melinda lại hăng hái, gắn kết và nhiệt tình. Steve cho rằng anh

không được trả lương đủ để toàn tâm toàn ý với công việc, và anh đang dạy cho tất cả chúng ta một bài học. Melinda lại cho rằng cô có một nền tảng, và đang dùng nó để tạo một khác biệt nhỏ trong mỗi ngày của khách hàng.

Stop & Shop phải chấp nhận một phần sự trách móc trong tình huống của Steve. Thứ nhất, họ chẳng làm gì để thưởng cho những người phóng khoáng. Tôi chưa từng thấy người quản lý bước ra để tỏ lòng tôn trọng và biết ơn hành vi tuyệt vời. Melinda rồi sẽ sớm ra đi, và điều đó tốt cho cô.

Vậy gợi ý thực sự mà tôi muốn nói từ tình huống này là gì? Gần lối ra có một thiết bị máy tính đầu cuối nơi những lao động mới đi làm có thể ứng tuyển mà không phải gặp trực tiếp ai đó. Hãy nhập dữ liệu vào và bạn sẽ được tuyển. Nó truyền đạt rõ một điều: "Bạn là một bánh răng, bạn có thể bị thay thế, còn ai đó khác đang chờ ngay phía sau bạn. Và này, chúng tôi còn chẳng cần gặp mặt bạn nữa!"

Khi bạn đề nghị một công việc như phương sách cuối cùng, mọi người thường sẽ đáp lại theo kiểu này.

Về phần tôi, điều đáng buồn là trong khi Steve bận dạy cho cửa hàng một bài học, thì anh cũng đang tự dạy bản thân rằng đây sẽ là cách anh làm việc của mình. Anh hoàn toàn kỳ vọng rằng công việc tiếp theo của mình, hoặc công việc tiếp theo và tiếp theo nữa – sẽ là nơi anh trở thành nòng cốt. Nếu anh chờ đợi một công việc trở nên đủ tốt để xứng với nỗ lực cao nhất của anh, thì rất có khả năng anh sẽ không bao giờ có được công việc đó.

Tôi được gì từ nó?

Tác giả Richard Florida đã khảo sát 20.000 chuyên gia sáng tạo và để họ lựa chọn trong số 38 yếu tố động viên họ làm công việc của mình tốt nhất.

Và dưới đây là 10 yếu tố đứng đầu theo thứ tự:

1. Thử thách và trách nhiệm;
2. Sự linh hoạt;
3. Môi trường làm việc ổn định;
4. Tiền bạc;
5. Phát triển chuyên môn;
6. Sự công nhận ngang hàng;
7. Sếp và đồng nghiệp biết khuyến khích;
8. Nội dung công việc hứng khởi;

9. Văn hóa tổ chức;
10. Địa điểm và cộng đồng.

Chỉ có một trong số này là yếu tố động viên ngoại lai (số 4: Tiền bạc). Còn lại là những điều chúng ta dành cho chính mình, hoặc điều chúng ta xem trọng vì chúng làm nên bản thân ta.

Điều thú vị ở tiền bạc là một nhân viên không thể dễ dàng tăng nó lên được, chí ít là trong ngắn hạn. Tuy nhiên, hầu hết những yếu tố còn lại đều có thể tăng vọt nhờ hành vi, những đóng góp, thái độ và tài năng của bạn.

Ấy thế mà, các động thái quản lý kiểu hoài nghi – như trong nhà máy – lại quan niệm rằng những yếu tố động viên duy nhất là tiền bạc và không bị quở trách.

Người nổi bật xứng với công việc nổi bật

Nếu phương châm của thời đại trước là "công việc trung bình cho người trung bình và người trung bình cho công việc trung bình", thì không ngạc nhiên khi hầu hết những công việc thời đó có vẻ đều ở mức trung bình; và nếu bạn muốn tăng tối đa cơ hội có được một công việc, thì hòa nhập chính là chiến lược tốt nhất.

Thông thường, khi mọi người nghe đến các ý tưởng cấp tiến của tôi về phương cách rèn luyện cho một sự nghiệp, cũng như cách thể hiện bản thân tốt nhất, họ đều phản đối. Họ chỉ ra rằng không hòa nhập rõ ràng là cách không hiệu quả để giành lấy một trong những công việc bình thường trên. Họ nhắc nhở tôi rằng không có hồ sơ lý lịch cũng chẳng sao, nhưng cách đó sao có thể giúp họ có được công việc tại một nơi đòi hỏi hồ sơ?

Bạn không thể chiến thắng ở cả hai trò chơi – dù gì cũng không phải cùng một lúc.

Nếu bạn muốn một công việc giúp bạn được đối xử như một nhân tố không thể thiếu, được trao những trách nhiệm to tát và tự do vô cùng, được kỳ vọng sẽ phát huy tinh thần lao động cảm xúc, và được tưởng thưởng vì làm "người" chứ không phải một bánh răng trong cỗ máy, thì xin đừng làm việc chăm chỉ để hòa hợp với một công việc khập khiễng mà bạn tìm thấy trên Craigslist[23].

[23] Trang web quảng cáo của Mỹ với các phần mục dành cho công việc, nhà ở, buôn bán, dịch vụ, cộng đồng, hợp đồng biểu diễn, lý lịch và diễn đàn thảo luận. (ND)

Nếu bạn cần giấu đi bản chất thật của mình để "qua ải", thì hãy hiểu rằng bạn có thể phải tiếp tục giấu bản chất thật hòng giữ lấy công việc đó. Đây là quyết định duy nhất mà bạn phải đưa ra. Bạn phải lựa chọn. Bạn có thể làm việc cho một công ty muốn có những người không thể thay thế, hoặc có thể làm cho một công ty né tránh những người như vậy.

Groucho Marx[24] có một câu nói nổi tiếng: "Tôi không quan tâm chuyện thuộc về bất kỳ nhóm người nào không muốn tôi làm thành viên của họ."

[24] Julius Henry "Groucho" Marx (1890-1977) là diễn viên hài, nhà văn và ngôi sao truyền hình người Mỹ. Ông được xem là một trong những diễn viên hài vĩ đại nhất nước Mỹ. (ND)

Còn nòng cốt sẽ nói: "Tôi không muốn một công việc mà kẻ không phải nòng cốt có thể nhận được."

Chúng ta có thể chăm chỉ trong không gian làm việc của mình không?

Lao động đồng nghĩa với khó khăn

Có vẻ như chúng ta không khó để hiểu được rằng công việc có thể bao gồm lao động tay chân, nâng vật nặng hoặc những quãng thời gian dài mệt mỏi. Nhưng vì lý do nào đó, chúng ta cứ do dự đầu tư một kiểu sức lao động quan trọng hơn cho những công việc thực sự ý nghĩa. Lao động cảm xúc là công việc quan trọng, kể cả khi nó không dễ dàng.

Lao động cảm xúc là việc khó làm nhưng dễ tránh né. Nhưng khi tránh né nó, chúng ta sẽ không làm được nhiều công việc đáng theo đuổi. Thể hiện mình là người không sẵn sàng lao động cảm xúc chỉ là một chiến lược ngắn hạn, vì theo thời gian, các tổ chức sẽ không trả thêm tiền cho những ai chỉ muốn làm công việc dễ dàng.

Chúng ta chẳng hề ngạc nhiên khi thấy một thợ thủ công mài sắc cưa hay một vận động viên hăng say tập luyện. Nhưng khi một lao động thông tin (trí thức) rèn luyện kỹ năng đối mặt với nỗi sợ hãi (dù là để tạo sự kết nối, phát biểu, đầu tư hay đối phó với tình huống khó khăn), chúng ta lại tròn mắt.

Hóa ra lao vào công việc lao động cảm xúc khó khăn chính là điều người khác mong đợi (và cần) chúng ta làm. Công việc không khác gì nền tảng cho nghệ thuật và lao động cảm xúc gắn liền với nó.

Tự nguyện lao động cảm xúc

“Điện thoại và máy nhắn tin phải được tắt trong suốt chuyến bay. Tiếp viên hàng không sẽ bắt đầu ca phục vụ…”, tiếp viên hàng

không đọc phần hướng dẫn nhanh nhất có thể. Cô đã đọc nó cả nghìn lần trước đây và sẽ đọc thêm cả nghìn lần nữa. Và cô biết sẽ chẳng có hành khách nào lắng nghe cô nói.

Trong nỗi chán nản, cô vẫn tuân theo luật lệ, nhưng chỉ vừa đủ. Cô đọc phần hướng dẫn. Nhưng cô đã không làm công việc cảm xúc có thể khiến cô khó bị thay thế.

Khi hãng hàng không của cô thua lỗ nhiều hơn, khi họ thay thế đoạn hướng dẫn bằng băng ghi âm, khi họ giải tán công đoàn và từ chối trả lương cao cho những nhân viên không bổ sung thêm giá trị nào – chà, cô thậm chí sẽ còn chán nản hơn.

Một cơ hội không nhất thiết phải tạo cảm giác như một cơ hội. Tự nguyện làm công việc cảm xúc – ngay cả khi bạn không cảm thấy thích nó hay không được trả thêm lương cho nó – là một lựa chọn khó khăn. Tuy nhiên, lý lẽ đầu tiên của tôi là bạn đã được trả lương vì nó rồi. Thực ra, trong hầu hết công việc liên quan đến khách hàng, đó là toàn bộ những gì bạn được trả lương.

Suốt nhiều năm, mọi người chọn sử dụng dịch vụ bay của hãng JetBlue vì hai lý do. Đầu tiên, nó có giá phải chăng. Và thứ hai, tiếp viên hàng không của hãng rất tuyệt vời. Cùng với các phi công, đội ngũ nhân viên trẻ nhiệt tình luôn nỗ lực hết mình để chuyến bay vui vẻ hơn. Hãy chú ý đoạn "nỗ lực hết mình". Hiển nhiên, trình diễn tiết mục này sáu lần mỗi ngày không phải là chuyện dễ dàng; sẽ có những lúc đội ngũ nhân viên cần một bản đồ, một cuốn cẩm nang, một chỉ dẫn về cách trở nên dễ mến, duyên dáng và đáng nhớ. Nhưng Amy Curtis-McIntyre, người đã tạo nên phong cách của JetBlue, lại không chấp nhận trao cho họ một chỉ dẫn như thế. (Và kể cả nếu muốn, nhiều khả năng cô cũng không thể.) Thay vì thế, cô đã tuyển những người thân thiện và động viên họ lao động cảm xúc.

Kết quả thế nào? Họ đã dựng nên một cơ nghiệp, khai sinh một thương hiệu, tạo ra lợi nhuận và hãng hàng không ngày càng phát triển.

Giờ đây, JetBlue phải lựa chọn: Họ có nên đốt cháy giai đoạn và gây khó khăn cho các tiếp viên hàng không vốn là nhân tố marketing then chốt cho thành công của họ không? Hay họ nên trân trọng sự thật rằng mỗi nòng cốt trong hãng hàng không chính là một nhân viên nhiệt tình, gắn kết mà sẽ đền đáp cho các hành khách lựa chọn hãng này?

Món quà của lao động cảm xúc

"Món quà dành cho người trao tặng, và sẽ trở lại với người ấy..."

– Walt Whitman

Khi lao động cảm xúc, bạn sẽ hưởng lợi.

Không chỉ công ty hay sếp bạn hưởng lợi, mà cả bạn cũng vậy.

Hành động gửi đến ai đó một nụ cười, kết nối với một người, nảy ra sáng kiến, tạo bất ngờ, sáng tạo hay trình diễn một tiết mục – chúng đều là những việc chúng ta cho đi miễn phí trong cuộc sống. Thế rồi sau đó, chúng ta phải làm việc và mong đợi chỉ làm những việc mình được bảo và được trả lương cho chúng.

Hố sâu ngăn cách này tạo nên sự căng thẳng. Nếu để dành sức lao động cảm xúc cho đến khi hết ca nhưng vẫn làm việc quần quật, bạn sẽ mất đi niềm vui mà mình sẽ nhận được nhờ lao động cảm xúc. Trong ca làm việc, bạn không trao tặng những món quà, nhưng bạn lại chẳng mấy khi làm hết trách nhiệm. Hãy cứ dành 8-10 tiếng đồng hồ mỗi ngày cho công việc (không chỉ trên văn phòng, mà cả trên mạng, điện thoại và trong cả giấc mơ), và bạn sẽ chẳng còn lại nhiều thời gian cho những hành động nhân văn giúp bạn sống đúng với con người mình, hay con người bạn mong muốn trở thành.

Do vậy, hãy mang món quà đó đến chỗ làm.

Và bạn sẽ nhận lại điều gì? Như chúng ta đã thấy trong trường hợp JetBlue, có những công ty hiện đang xem trọng hình thức lao động này và khuyến khích nó. Nhiều tổ chức khác (bất kể nhằm thuận theo hay chống lại tình trạng của nền kinh tế) đang theo đuổi ý tưởng này và tuyển mộ, tưởng thưởng cho kiểu lao động đó.

Tuy nhiên, trong đa số trường hợp, bạn sẽ chẳng nhận lại được gì nhiều. Chí ít là chẳng nhiều nhặn gì nếu xét trên các mục chi chính thức trong hồ sơ thường trực của bạn, hay những khoản thưởng trong tiền lương cuối năm. Nhưng bạn vẫn hưởng lợi. Đầu tiên, bạn hưởng lợi từ việc kiến tạo và cho đi. Bản thân hành động trao tặng đã là một phần thưởng. Và thứ hai, bạn hưởng lợi từ sự hồi đáp của mọi người xung quanh. Khi bạn hình thành thói quen đóng góp "quà tặng" này, đồng nghiệp của bạn sẽ trở nên cởi mở hơn, sếp bạn sẽ trở nên linh động hơn, và khách hàng của bạn cũng trở nên trung thành hơn.

Cốt lõi của bất kỳ món quà nào, bao gồm cả món quà lao động cảm xúc, là bạn không trao tặng nó vì một phần thưởng hữu hình, đảm bảo. Nếu làm thế, nó sẽ không còn là món quà, mà là công việc. Nền kinh tế lai tạp của chúng ta đang hòa trộn tư tưởng của chủ nghĩa tư bản ("làm việc của anh hoặc tôi sẽ đuổi anh") với nền kinh tế trao tặng ("ôi, điều này thật tuyệt vời").

Những họa sĩ không biết vẽ

Roy Simmons là người khởi xướng cụm từ này và tôi rất thích nó. "Đa số các họa sĩ đều không biết vẽ."

Chúng ta cần bổ sung thêm một chút: "Nhưng họa sĩ nào cũng biết nhìn."

Chúng ta có thể thấy cái gì đúng và sai. Chúng ta có thể thấy cơ hội và điều gì sắp đến. Trên tất cả, chúng ta có thể thấy được nghệ thuật.

Nghệ thuật không chỉ là một bức tranh. Nghệ thuật là bất kỳ điều gì sáng tạo, đam mê và mang tính cá nhân. Và những tuyệt tác vĩ đại sẽ đi vào lòng người xem, chứ không chỉ người tạo ra chúng.

Điều gì biến ai đó thành họa sĩ? Tôi không nghĩ cọ vẽ liên quan đến chuyện này. Có những thợ vẽ chỉ theo đuổi tiền bạc, hoặc vẽ biển quảng cáo, hoặc sao chép tranh tại một ngôi làng nhỏ ở Trung Quốc. Tuy có tài, nhưng những người này không phải họa sĩ. Trong khi đó, không phải nghi ngờ gì nữa, Charlie Chaplin là một nghệ sĩ. Và Jonathan Ive, người thiết kế iPod cũng vậy. Bạn có thể là một họa sĩ vẽ tranh bằng sơn dầu hoặc cẩm thạch. Nhưng còn có nhiều họa sĩ khác chuyên "vẽ" những con số, mô hình kinh doanh và các cuộc trò chuyện với khách hàng. Nghệ thuật nằm ở ý định và cách truyền đạt, chứ không phải nội dung.

Họa sĩ là một người vận dụng lòng can đảm, tri thức, trí sáng tạo và sự táo bạo để thách thức thực trạng. Và một họa sĩ sẽ đích thân làm điều này.

Đó là lý do vì sao Bob Dylan là nghệ sĩ, trong khi một tay đạo nhạc mơ tưởng về các bản hit Pop 40 sao chép chỉ là hạng con buôn. Đó là lý do Tony Hsieh, CEO của Zappos là nghệ sĩ, trong khi cả một phòng toàn những nhân viên marketing điện thoại sôi sục chỉ là lũ quấy rầy.

Tom Peters, kẻ chuyên châm chọc và viết bài về doanh nghiệp, cũng là một nghệ sĩ, dù độc giả của anh là những doanh nhân.

Anh là nghệ sĩ vì anh dám đứng ra, đích thân nhận nhiệm vụ và không quan tâm nếu ai đó phản đối. Nghệ thuật là một phần trong anh, và anh cảm thấy thôi thúc phải chia sẻ nó với bạn vì nó quan trọng, chứ không phải vì anh trông đợi bạn trả lương cho anh vì việc đó.

Nghệ thuật là món quà riêng làm thay đổi người nhận. Kẻ tầm thường không xứng với nó, nhưng người biết phấn đấu thì có.

Nghệ thuật là hành động dũng cảm của mỗi cá nhân, là điều một người thực hiện nhằm tạo nên sự thay đổi ở người khác.

Đối với những bức tranh được gọi là "mỹ thuật hiện đại", việc nhìn ngắm chúng sẽ dẫn đến rất nhiều tranh luận về bản chất của hội họa. "Tôi có thể vẽ được" là câu mà bạn đã nghe rất nhiều lần.

Nếu Jackson Pollock[25] là nghệ thuật, Andy Warhol[26] là nghệ thuật và nghệ thuật biểu diễn là nghệ thuật... thì nghệ thuật là gì? Chắc chắn đó không phải là tay nghề. Nếu Shakespeare là nghệ thuật, Sam Shepard[27] là nghệ thuật và Eric Bogosian[28] là nghệ thuật, thì Jerry Seinfeld[29] cũng là nghệ thuật, đúng chứ?

[25] Paul Jackson Pollock (1912-1956), họa sĩ nổi tiếng người Mỹ với các tác phẩm chính về chủ nghĩa trừu tượng sống động. (ND)

[26] Andy Warhol (1928-1987), họa sĩ người Mỹ gốc Rusyn nổi tiếng về nghệ thuật đại chúng. Ông thường vẽ tranh về đề tài hậu hiện đại. (ND)

[27] Samuel Shepard Rogers III (1943-2017), được biết đến với cái tên chuyên nghiệp là Sam Shepard, là một diễn viên, nhà viết kịch, tác giả, nhà biên kịch và đạo diễn người Mỹ có sự nghiệp kéo dài nửa thế kỷ. Ông đã giành được 10 giải Obie cho kịch bản và đạo diễn, nhiều hơn bất kỳ nhà văn hoặc đạo diễn nào. (ND)

[28] Eric Bogosian là diễn viên người Mỹ, nhà viết kịch, nhà độc thoại, tiểu thuyết gia và nhà sử học. (ND)

[29] Jerome Allen "Jerry" Seinfeld, diễn viên hài, diễn viên, nhà văn, nhà sản xuất và đạo diễn người Mỹ. Anh nổi tiếng vì đã đóng vai chính mình trong series hài tình huống Seinfeld. (ND)

Thế khi nhà khoa học từ Harvard, Jill Bolte Taylor khiến ta bị mê hoặc suốt 18 phút vì nghe cô kể về cơn đột quỵ suýt mất mạng của mình có phải là nghệ thuật không? Chắc chắn là phải.

Và tôi cũng cho rằng nghệ thuật là khi một nhân viên chăm sóc khách hàng xuất sắc biến một người giận dữ thành người hâm mộ cuồng nhiệt. Và nghệ thuật là khi Craig Newmark phát minh ra một mô hình kinh doanh mới, sử dụng Internet nhằm cách mạng hóa các mục rao vặt trên báo. Và khi Ed Sutt phát minh ra một loại đinh tốt hơn, giúp cứu nhiều mạng người và tiết kiệm tiền.

Về điểm này, ngữ nghĩa rất quan trọng, vì chúng ta đang sắp khám phá điều làm nên nghệ thuật, và cần phải kết luận nghệ thuật là gì trước khi quyết định thứ nào hữu ích cho ta. Thế nên, hãy quay lại định nghĩa của tôi:

Nghệ thuật là món quà riêng làm thay đổi người nhận.

Nghệ sĩ là cá nhân tạo nên nghệ thuật. Bạn càng thay đổi nhiều người, càng thay đổi nhiều thứ trong họ, nghệ thuật của bạn càng có tác dụng.

Nghệ thuật không liên quan đến tay nghề, trừ khi tay nghề giúp mang đến thay đổi trong chừng mực nào đó. Kỹ năng kỹ thuật có thể là thành tố hữu ích để tạo nên nghệ thuật, nhưng chắc chắn nó không cần thiết. Nghệ thuật không cần mang tính trang hoàng; nó sẽ còn hữu ích nếu ta dùng nó để tạo sự thay đổi.

Tất nhiên, nghệ thuật không giới hạn ở hội họa, điêu khắc hay sáng tác nhạc. Nếu không có thay đổi thì không có nghệ thuật. Và nếu không ai trải nghiệm được nó, sẽ không có thay đổi nào.

Theo định nghĩa, nghệ thuật mang tính nhân bản. Một cỗ máy không thể tạo nên nghệ thuật, vì điều quan trọng là phải có ý định. Một thứ sẽ có nhiều khả năng là nghệ thuật hơn nếu bạn tạo ra nó có mục đích.

Một đầu bếp không phải là nghệ sĩ. Đầu bếp chỉ tuân theo công thức, và người đó sẽ là đầu bếp giỏi nếu tuân theo công thức một cách chính xác. Bếp trưởng mới là nghệ sĩ. Cô ấy là nghệ sĩ vì phát minh ra cách nấu mới, hoặc món ăn mới đem lại sự ngạc nhiên, niềm vui sướng và thỏa mãn cho thực khách.

Nghệ thuật mang tính nguyên bản. Marcel Duchamp là một nghệ sĩ vì ông tiên phong cho chủ nghĩa Đa-da cũng như lắp đặt một bồn tiểu trong viện bảo tàng. Người thứ hai lắp bồn tiểu không phải là nghệ sĩ, mà chỉ là thợ ống nước.

Nghệ thuật là sản phẩm của lao động cảm xúc. Nếu một thứ dễ dàng và không có rủi ro, nhiều khả năng nó không phải là nghệ

thuật.

Yếu tố cuối cùng làm nên nghệ thuật là nó phải là một món quà. Bạn không thể tạo nên một tác phẩm nghệ thuật chỉ vì tiền. Nếu được tạo dựng như một phần của giao thương, nghệ thuật sẽ bị lột bỏ sự kỳ diệu và không còn là nghệ thuật nữa. Nó luôn là một món quà được người nghệ sĩ định sẵn.

Các tổ chức luôn sử dụng nghệ thuật do con người tạo ra. Thiết kế của iPhone là nghệ thuật. Nó đã thay đổi cách cảm nhận của con người, cách họ sử dụng thiết bị và cả cách họ giao tiếp. Và đây còn là một món quà. Mọi người nhìn thấy iPhone nhưng sẽ không mua nó, cho đến khi họ nhận được món quà. Một chiếc iPhone xấu xí vẫn đắt ngang một chiếc điện thoại đẹp đẽ. Phần đẹp đẽ đó chính là giải thưởng miễn phí bên trong, là phần tặng thêm, là món quà mà nghệ sĩ thiết kế nó gửi đến chúng ta.

Nghệ thuật của sự tiếp xúc

Hầu hết các nghệ sĩ (trong tưởng tượng của chúng ta) đều tiếp xúc với đá, vải bố, sơn dầu hoặc con chữ trên giấy. Họ làm điều này trước cả khi tác phẩm của họ chạm đến người xem, từ đó khiến sự tiếp xúc hoặc thay đổi diễn ra.

Nhưng thứ nghệ thuật bản năng nhất lại rất trực tiếp. Mặt đối mặt, đầu đối đầu, chỉ có nghệ sĩ và người xem. Đó là nghệ thuật của sự tiếp xúc, là việc bạn phải làm.

Nghệ thuật chủ trì một cuộc họp, tham vấn cho một sinh viên, tiến hành một cuộc phỏng vấn và xoa dịu một khách hàng tức giận. Nghệ thuật huy động vốn, mua một tấm thảm ở khu chợ Ba Tư, hay quản lý một nhà thiết kế.

Nếu nghệ thuật là mối liên kết nhân bản giúp ai đó thay đổi tư duy, thì bạn chính là một nghệ sĩ.

Và biết đâu bạn là một nghệ sĩ xuất sắc thì sao?

Có một ngôi làng ở Trung Quốc

Làng Đại Phần (Dafen) nằm ở vùng ngoại vi Thâm Quyến. Người ta nói rằng 60% toàn bộ tranh vẽ trên toàn thế giới được các thợ vẽ tại thị trấn này sản xuất.

Hãy chú ý rằng tôi nói "thợ vẽ", chứ không phải "họa sĩ". Đó là vì những nhân công tại Đại Phần, tuy mẫn cán và có tài, nhưng

không phải họa sĩ. Họ là các bánh răng trong một cỗ máy vẽ tranh.

Tôi sở hữu hai bức tranh từ làng Đại Phần. Chúng là những bức tranh lớn được vẽ rất đẹp, với cảnh lũ khỉ ngớ ngẩn vận quần áo thùng thình. Có một con tinh tinh đực đội mũ quả dưa, mang chân vịt và hoa tai. Một con khác là đười ươi con có đeo bờm trên đầu.

Tôi đã mua chúng trên eBay, được chuyển phát trực tiếp từ Đại Phần với giá 60 đô-la mỗi bức.

Có ai biết người dân Đại Phần nào vẽ chúng không? Chẳng ai biết cả. Mà ai quan tâm chứ? Chẳng có ai. Thợ vẽ là người có thể thay thế được; họ là những cỗ máy hình người bị vứt cho một vấn đề lớn, và cứ thế sinh ra từng chút giá trị mỗi ngày.

Những nghệ sĩ thực sự là người mường tượng ra cả hệ thống này, hoặc có thể là người vẽ bức mẫu đầu tiên về con khỉ bé nhỏ trong tranh của tôi. Nhưng thợ vẽ thì không. Họ thực ra chỉ là nạn nhân bất lực của một hệ thống đồ sộ, trả lương rất thấp cho thứ tài năng mà họ đóng góp cho công việc mỗi ngày.

Quà tặng, nghệ thuật và lao động cảm xúc

Nghệ thuật được nghệ sĩ tạo nên.

Nghệ thuật là thứ độc đáo, mới lạ và thách thức hiện trạng. Nó không dành để trang trí, mà là thứ gì đó tạo nên sự thay đổi.

Nghệ thuật không thể đơn thuần mang tính thương mại. Nó còn phải là món quà. Người nghệ sĩ nảy ra ý tưởng biết rằng ý tưởng của anh ta sẽ lan truyền rộng rãi mà không cần báo đáp. Tất nhiên, hình thức vật chất của nghệ thuật có thể bán được đến cả triệu đô-la, nhưng bức tranh đó, hoặc ca khúc đó sẽ được một người không bỏ tiền ra mua nó thưởng thức.

Nghệ thuật không chỉ giới hạn trong trường viện nghệ thuật, hoặc âm nhạc hay sân khấu. Nghệ thuật là ý tưởng nguyên bản có thể trở thành món quà. Phải cần đến nghệ thuật mới khiến một bà mẹ vui lòng trong ngày đầu ghé trường mẫu giáo. Phải cần đến nghệ thuật mới xây dựng được một mô hình kinh doanh cho phép mọi người tại Mỹ chơi poker trên mạng. Phải cần đến nghệ thuật mới xây dựng được sơ đồ quy hoạch cho Eo biển Manche.

Nghệ thuật đa phần gắn với sức lao động. Không phải sức lao động để nhấc một chiếc cọ hay viết một câu văn, mà là lao động

cảm xúc để làm điều gì đó khó khăn, chấp nhận rủi ro và mở mang bản thân.

Việc bạn trở thành nghệ sĩ là hoàn toàn có thể.

Tuy nhiên, những lúc bị cuốn vào vòng quay bất tận của giao thương, chúng ta lại quên mất bản chất trao tặng của nghệ thuật; chúng ta không thể làm công việc vất vả của lao động cảm xúc nữa, và do đó, chúng ta không còn là nghệ sĩ.

Hạ thấp bản thân

Một ngày công xứng với một ngày lương (công sức có tiền lương). Tôi không thích lối quan niệm này về cuộc sống. Vì nó làm giảm giá trị của chúng ta.

Công thức đơn giản trên khiến tôi phiền lòng vì hai nguyên nhân:

1. Bạn có thực sự muốn bán bản thân mình với giá rẻ mạt không? Bạn có muốn cầm cố cả một ngày trong đời (không thể đánh đổi) vì vài đô-la lẻ không? Ngay thời khắc sẵn lòng bán thời gian của mình lấy tiền, bạn đã không còn là người nghệ sĩ mà bạn có thể trở thành.
2. Có đúng thế không? Giao dịch đã kết thúc thật ư? Nếu sau cùng, chúng ta sòng phẳng đúng như công thức đã dẫn, thì bạn không nợ tôi và tôi cũng không nợ bạn. Và nếu đã sòng phẳng, thì sẽ không còn ràng buộc, không còn mối gắn kết hiện hữu nào giữa chúng ta nữa. Bạn sẽ giống anh chàng Hector tại quận Queens. Bạn trở thành người lao động trong ngày và tôi trở thành ông chủ trong ngày.

Lựa chọn còn lại là hãy trân quý ý nghĩa của một ngày công. Đó là cơ hội duy nhất của chúng ta để làm điều gì đó hiệu quả hôm nay, và chắc chắn nó sẽ không bày sẵn trước mắt ai đó chỉ vì anh ta "trả giá cao". Một ngày công là cơ hội để bạn sáng tạo nghệ thuật, tạo ra món quà và làm điều gì đó ý nghĩa. Khi công việc của bạn tốt lên và nghệ thuật của bạn trở nên quan trọng hơn, sự tranh giành đối với món quà của bạn cũng tăng lên, và bạn sẽ khám phá ra mình có thể kén chọn hơn về người mà bạn sẽ trao tặng nó.

Khi một ngày công không tương đương với một ngày lương, điều đó đồng nghĩa một mối ràng buộc sau cùng đã được xây dựng. Món quà đã được trao và nhận, và con người đã xích lại gần nhau, thay vì xa cách nhau.

Đam mê

Đam mê là niềm khao khát, là sự khẩn nài và sẵn lòng trao tặng món quà. Người nghệ sĩ không bao giờ nao núng. Cô ấy sẽ nói: "Tôi sẽ không cảm thấy trọn vẹn cho đến khi trao tặng món quà." Điều này còn hơn cả việc từ chối làm một công việc tệ hại. Đó là sự nài xin một công việc có ý nghĩa.

Niềm đam mê bất tận này sẽ mang đến sự nhẫn nại và kiên cường khi bạn đối mặt với những người không chấp nhận món quà của mình.

Những nghệ sĩ mà bạn đã gặp qua trong đời đều chỉ chú trọng vào món quà, và sự bền chí của họ chẳng liên quan đến thu nhập hay sự an toàn trong công việc. Thay vì thế, họ kiên nhẫn tìm cách thay đổi bạn theo hướng tốt hơn bằng món quà của mình. Cần có sự chính trực sáng suốt mạnh mẽ để trở thành một nghệ sĩ đầy đam mê. Bạn sẽ không bán rẻ bản thân, vì bán rẻ đồng nghĩa với việc bạn sẽ hủy hoại con người tuyệt vời nhất trong bạn.

Hãy xem xét trường hợp của Ed Sutt. Là con trai của một nhà thầu, Ed trưởng thành và giúp đỡ cha xây dựng nhà cửa – nhưng sau cùng, anh từ bỏ khi phát hiện bàn tay mình đã chai phồng vì phải đóng đinh mỗi khi dựng nhà mới, đến mức anh không thấy được các khớp ngón tay.

Tham gia nghiên cứu tại Cơ sở Kiểm tra Sức gió của Đại học Clemson, Sutt nghiên cứu khoa học xây dựng và tác động của gió đến các ngôi nhà khung gỗ. Trong thời gian đó, anh ghé thăm vịnh Ca-ri-bê và chứng kiến ảnh hưởng của bão Marilyn. Hàng nghìn ngôi nhà đã bị cơn bão hủy hoại, và bị gió cuốn bay hoàn toàn. Cơn bão chắc chắn không chỉ thay đổi cuộc sống của mọi người trên đảo, mà còn thay đổi cuộc đời Ed nhiều không kém.

Cho đến thời điểm đó, quan niệm phổ biến vẫn khá đơn giản: Nếu muốn có cơ hội sống sót qua một cơn bão, bạn phải xây một ngôi nhà thật đắt tiền bằng nguyên vật liệu đắt tiền. Phương án thay thế duy nhất là nhà khung gỗ dùng một lần, tuy rẻ tiền nhưng không quá bền lâu.

Tờ Popular Science thuật lại: "Tại những nơi có hiện tượng bất thường, mọi thứ đều bị phá hủy hoàn toàn." Sutt nhớ lại: "Binh lính diễu hành trên phố và trực thăng quân đội quần thảo trên đầu." Khi Sutt di chuyển qua những ngôi nhà tốc mái bị xô đổ, anh đã chết sững vì ý thức được rằng đa số thiệt hại đáng ra đã có thể tránh được. "Từ căn này sang căn khác," anh nói, "tôi nhận thấy không phải gỗ bị phá – mà là những chiếc đinh liên kết gỗ với

nhau."

Anh đã dành trọn 11 năm tiếp theo (ròng rã ngày đêm) để chế tạo một loại đinh sẽ thay đổi số phận hàng triệu người. Sutt hiểu rằng vấn đề nằm ở chiếc đinh chứ không phải phần còn lại của ngôi nhà. Nhưng nếu thiếu đi sự kiên trì bền bỉ suốt hơn một thập niên, hiểu biết đó cũng sẽ hóa vô dụng.

Bạn có thể tranh cãi rằng hàng triệu đô-la mà Sutt kiếm được từ phát minh của anh là khoản tiền xứng đáng, rằng nó đã đền đáp hậu hĩnh cho đam mê của anh. Nhưng trong suy nghĩ, tôi luôn tin rằng anh sẽ làm điều đó miễn phí. Đam mê không nằm ở việc tạo ra tiền của – mà nằm ở việc tạo nên sự khác biệt, giải quyết vấn đề và tạo sự thay đổi cứu giúp hàng triệu người. Ed Sutt là một nghệ sĩ, người đã chọn tạo nên sự khác biệt thay vì tuân theo cẩm nang.

"Khoan đã! Ý anh là tôi phải thôi tuân theo chỉ thị và bắt đầu làm nghệ sĩ? Một người mơ những ý tưởng mới và biến chúng thành sự thật? Một người tìm ra cách tương tác mới, cách truyền tải cảm xúc mới và cách gắn kết mới? Một người hành xử như một con người chứ không phải chiếc bánh răng? Đó là tôi ư?"

Đúng thế.

Tâm tính bần cùng

Nếu đưa bạn một thứ, tôi sẽ mất thứ tôi đưa bạn.

Bạn càng được nhiều, tôi càng được ít.

Tôi càng chia sẻ nhiều, tôi càng mất nhiều.

Bạn đã có quan niệm kiểu thế này về sự vật, ý tưởng và thời gian được bao lâu rồi? Phải, chúng ta đã được dạy về nó trong khoảng thời gian dài.

Hàng hóa kỹ thuật số đang thách thức chúng ta. Nếu bạn đọc sách điện tử của tôi, chúng ta sẽ cùng thắng. Nếu bạn chia sẻ nó, bạn bè của bạn cũng thắng. Sự chú ý rất quý giá, và nếu bạn sẵn sàng đổi sự chú ý của mình lấy ý tưởng của tôi, cả hai ta đều sẽ lời to.

Nhưng mọi chuyện còn xa hơn thế. Khi cho đi điều gì đó, bạn sẽ được lợi nhiều hơn cả người nhận. Hành động hào phóng sẽ giúp bạn giàu có hơn mức đo đếm được; và khi hàng hóa và dịch vụ lan rộng khắp cộng đồng, mọi người đều được lợi.

Nhưng chúng ta sẽ khó lòng bắt đầu làm điều này, vì bạn đã được dạy rằng thứ gì của bạn sẽ thuộc về bạn. Và nếu bạn không đủ đầy, thì sao bạn có thể cho đi thứ mình có? Ấy thế mà mỗi ngày, những người thành công lại đua nhau cho đi chuyên môn và lan tỏa ý tưởng của họ.

Nguyên nhân thực tiễn để trở thành nghệ sĩ

Một số người trở thành nghệ sĩ vì họ không còn lựa chọn nào khác. Đó là con người và công việc của họ. Tôi không chắc mình có cần động viên những nghệ sĩ này không, vì họ đã có mọi thứ họ cần để làm việc của mình.

Những người khác, như bạn chẳng hạn, sẽ do dự. Có vẻ như đó không phải cách hợp lý để chăm lo cho gia đình hay tạo sự khác biệt trên thế giới.

Vai trò của nghệ thuật vẫn đang thay đổi.

Trong tương lai xa nhất, NGHỆ THUẬT sẽ tách bạn khỏi những người khác. Nghệ thuật không phải là lối sống và chắc chắn không phải cách làm giàu hay thậm chí thay đổi thế giới.

Trong khoảng gần một thế kỷ vừa qua, khi chủ nghĩa tư bản tạo nên lượng tiền bạc thặng dư khổng lồ (hoặc chí ít là hàng núi tiền chưa được phân bổ), số lượng người sẵn lòng đóng vai trò như nhà bảo trợ đã tăng phi mã. Và lượng nhu cầu đối với vật lưu niệm từ nghệ thuật hay đầu tư vào nghệ thuật cũng thế. Kết quả là nghệ thuật đã dịch chuyển từ phạm vi của nó sang phạm vi được bao bọc ngay cạnh chủ nghĩa tư bản. Nền công nghiệp văn hóa đã biến đủ loại nghệ sĩ (ca sĩ, nhà viết kịch, diễn viên, thợ vẽ) thành những triệu phú và ngôi sao nhạc rock. Nhưng họ vẫn đang đứng trong phạm vi ảnh hưởng của mình.

Ngày nay, khi nền công nghiệp văn hóa đã thấm đẫm mọi ngành nghề (phải, có những "cối xay" nhà thiết kế bằng thép và một thiết kế nội thất cho chiếc chuyên cơ trị giá 20 triệu đô-la là một khoản doanh số cực hời), các nghệ sĩ đã dịch chuyển từ ngoại vi nền kinh tế vào trung tâm của nó. Disney hiện đang cấp phép hình ảnh của họ cho nông dân sản xuất trứng. Các quả trứng giờ đã có hình ảnh của nhân vật Disney in trên vỏ, và bạn có thể "khuấy" chuột Mickey làm bữa sáng. Tất cả mọi thứ, từ thực phẩm, hành lý, điện thoại, bút máy đến mẫu hợp đồng bảo hiểm đều biến đổi nhờ thiết kế, nghệ thuật và tri thức. Nếu nghệ thuật mang tính nhân văn, và thương mại dần quan tâm đến sự tương

tác (thay vì vật phẩm), thì thương mại nay cũng chính là nghệ thuật.

Lý do để bạn lựa chọn trân trọng người nghệ sĩ trong mình chính là vì đây là con đường đến với sự an tâm.

Khi đến thời điểm cắt giảm nhân sự, công việc an toàn nhất sẽ thuộc về người nghệ sĩ, người nòng cốt, người không dễ dàng được thuê ngoài hoặc bị thay thế.

Bạn có cần là nghệ sĩ để quảng bá cho đậu phụ?

Đó là một câu hỏi thú vị. Nếu bạn bắt đầu với giả định rằng một nghệ sĩ phải gắn với màu vẽ, đất sét hay âm nhạc, thì đây là khoảng cách tư duy rất khó vượt qua. Nếu bạn tin rằng bằng cách nào đó, nghệ thuật tách rời công việc, rằng đó là một kiểu nỗ lực khác hay thuộc về một kiểu người khác, bạn sẽ gần như không thể hình dung ra một nghệ sĩ quảng bá cho đậu phụ.

Tôi không nhìn nhận theo hướng đó. Tôi nghĩ nghệ thuật là năng lực thay đổi người khác bằng công việc của bạn, để nhìn bản chất của mọi thứ rồi tạo nên những câu chuyện, hình ảnh và tương tác có thể thay đổi thị trường. Do đó, phải, tôi nghĩ bạn cần phải là nghệ sĩ mới quảng bá được cho đậu phụ, nếu bạn muốn bán đậu phụ thật tốt.

Nhiều năm trước, có người cho rằng cần có một giải pháp dễ đoán, có quy mô và mang tính công nghiệp trong marketing. Họ quả quyết rằng phiếu giảm giá, quảng cáo liên tục kết hợp với công tác phân phối và định giá cực cạnh tranh không chỉ đủ hiệu quả, mà còn vô cùng cần thiết để phát triển một thương hiệu. Song, như chúng ta đã chứng kiến suốt một thập kỷ qua, chẳng phong cách marketing rập khuôn nào trong số này thực sự hiệu quả. Giờ đây, chúng ta lại thường chứng kiến thành công của một thương hiệu như Jones Soda – không phải vì nhà sáng lập Peter van Stolk tuân theo nguyên tắc, mà vì anh là một nghệ sĩ.

Trong thời kỳ đỉnh cao, công ty anh có giá trị hơn 300 triệu đô-la, và việc tuân theo sách quy định sẽ không tạo ra được giá trị nào như thế.

Peter cho biết: “Tôi thực sự không quan tâm ai làm gì trong ngành công nghiệp nước giải khát. Họ cứ làm việc của họ. Còn chúng tôi phải làm việc của mình. Bạn phải biết người khác đang làm gì, nhưng bạn không cần làm theo họ?”

Ta có cần tài nghệ gì để trở thành Peter không? Anh đã phá vỡ mọi quy luật trong sách. Anh in ảnh khách hàng lên chai nước. Anh tạo ra vị khoai tây nghiền. Anh trả lời ở cửa khi có khách đến thăm. Khách đến thăm đấy nhé! Bạn nghĩ có bao nhiêu người đến thăm một xưởng đóng chai của Pepsi.

Bạn nghe có thấy giống một người marketing không? Với tôi, nghe như thể đó là một nghệ sĩ. Có lẽ lý do bạn không thể kể tên một cửa hàng đậu phụ yêu thích là vì chưa có nghệ sĩ nào bận tâm quảng bá nó cho bạn.

Shakespear có viết blog không?

Phải chăng thứ công nghệ được người nghệ sĩ sử dụng xuất hiện trên màn ảnh thỏa mãn được nhu cầu của họ, hay các nghệ sĩ sáng tạo nghệ thuật bằng những công cụ có sẵn?

Shakespear không phát minh ra kịch nghệ; mà ông sử dụng chúng. Salinger không phát minh ra tiểu thuyết; ông chỉ viết vài cuốn. Công nghệ đã tồn tại từ trước khi họ xuất hiện.

Tôi không tin bạn được sinh ra để thực hành một loại hình nghệ thuật nhất định, chủ yếu vì gen di truyền của bạn không biết thứ công nghệ nào sẽ có sẵn cho bạn. Những người vẽ trên hang động, chạm khắc trên đá, nhà viết kịch, nhà hóa học, nhà khoa học cơ lượng tử – con người làm nghệ thuật ngay tại nơi họ tìm thấy nghệ thuật, chứ không phải con đường nào khác.

Nghệ thuật mà bạn thể hiện khi tiếp xúc với một khách hàng, hoặc khi bạn tạo ra một cách ứng dụng mới đối với hệ thống hoặc công nghệ truyền thống – đó vẫn là nghệ thuật. Xã hội của chúng ta đã được tái thiết đến mức đáp án cho câu hỏi "Tôi nên làm nghệ thuật ở đâu?" giờ đã là một cuốn sớ dài, chứ không đơn giản là danh sách vài lựa chọn.

Điều hão huyền về đam mê dự án cụ thể

Trong thế giới tiền Internet, nơi Amazon.com không thể tồn tại, liệu Jeff Bezos có phải là gã chậm lụt không đam mê? Nếu Spike Lee không phát minh ra máy chụp ảnh, liệu ông có chỉ ngồi một chỗ chấp nhận thực trạng?

Đam mê không nằm ở một dự án cụ thể. Nó nằm ở một con người cụ thể. Một số người bị đam mê choán lấy, bắt nguồn từ cảm giác muốn hành động vì đam mê trong bản thân họ.

Thách thức của bạn không phải là tìm ra một dự án tốt hơn hay một vị sếp tốt hơn. Bạn cần phải nắm bắt được ý nghĩa của cảm giác đam mê. Những người có đam mê luôn tìm cách làm những chuyện ra trò.

Sự kết hợp giữa đam mê và nghệ thuật chính là điều biến một người thành nòng cốt.

Chạm đến ai đó

Cởi mở là một nghệ thuật. Tạo sự gắn kết – dù đó không phải là một phần công việc của bạn – là trao một món quà. Bạn có thể vạch rõ ranh giới và thoát khỏi nó, hoặc có thể chạm đến ai đó và tạo sự khác biệt mãi mãi cho cuộc đời họ.

Điều này rất rủi ro, và ta không thể đòi hỏi ai đó làm thế. Quyết định cam kết với một hành động là quyết định cá nhân, là món quà bằng tất cả trái tim.

Có những loại hình nghệ thuật khiến chúng ta bật khóc mà không thấy xấu hổ.

Hiểu về những món quà

Khi một tạp chí cử một nhiếp ảnh gia chụp ảnh một minh tinh, tạp chí đó đang trả tiền cho nhiếp ảnh gia vì một tấm ảnh đủ đẹp để đăng lên. Tạp chí kỳ vọng một bức ảnh với chất lượng nhất định, và đây là một giao dịch thương mại.

Bất kỳ đóng góp nào của nhiếp ảnh gia vượt trên yêu cầu này đều là một món quà. Cảm hứng, ánh sáng hay điều bất ngờ – đó là món quà mà nhiếp ảnh gia gửi đến khách hàng, đến những độc giả của tạp chí.

Annie Leibovitz đã gây dựng sự nghiệp của cô xung quanh món quà này. Cô được thuê chụp ảnh cho người nổi tiếng, nhưng cô luôn đẩy cao giới hạn. Tôi hình dung một số "pô" chụp của cô sẽ là lời chào bán đanh thép đến những ai tin rằng họ đang mua một phiên bản Annie của hôm qua, chứ không phải hôm nay.

Theo thời gian, các món quà sẽ tích dồn lại và bạn đã tạo nên danh tiếng.

Có hai lý do để trao tặng món quà. Tôi không hứng thú lắm với lý do thứ nhất – có qua có lại. Bạn trao món quà cho một người vì sau đó anh ta sẽ mắc nợ bạn. Đây là trò thao túng và nó sẽ vô phương

dựng nên một sự nghiệp. Nhà xã hội học Marcel Mauss đã viết về điều này từ 100 năm trước, và lập luận rằng toàn bộ các xã hội nguyên thủy đều được xây dựng xung quanh yếu tố có qua có lại này. Vấn đề là trong xã hội tư bản, bản năng có qua có lại rất dễ bị lạm dụng.

Song, lý do thứ hai mới thật tuyệt vời. Món quà cho phép bạn tạo nên nghệ thuật. Những món quà được trao đi mà không cần đáp lại, hoặc không thể đáp lại. Tôi không thể cho họa sĩ Chuck Close thứ gì để đền đáp những bức tranh lòe nhòe, cực thực của ông. Đó là món quà vô phương "có qua có lại". Nó mang đến cho Chuck những không gian – không gian để đảm trách, không gian để thử nghiệm, không gian để tìm niềm vui – vì khi vẽ, ông không phải vẽ miệt mài hoặc cố gắng thỏa mãn ai đó mua thời gian của mình. Ông đang tạo ra một món quà.

Ở đây, lập luận cơ bản của tôi rất đơn giản: Trong mọi việc bạn làm, bạn đều có khả năng trở thành nghệ sĩ, dù chỉ đôi chút. Không phải ai đòi hỏi gì, không phải lần nào cũng giống nhau, và không phải cho tất cả mọi người. Nhưng nếu sẵn sàng đình lại những thôi thúc vị kỷ của mình, bạn có thể trao một món quà cho khách hàng, sếp, đồng nghiệp hay kể cả một người qua đường. Và món quà sẽ ý nghĩa với bạn không kém với người nhận nó.

Nó dành cho ai?

Một số nghệ sĩ làm việc để thay đổi chính bản thân họ. Quá trình kiến tạo nghệ thuật và kết quả tạo ra hoàn toàn nhằm phục vụ chủ thể sáng tạo. Huýt sáo khi dạo qua cánh rừng là một hình thức nghệ thuật, nhưng bạn không làm thế vì hy vọng một chú sóc tán thưởng.

Tuy nhiên, đa số chúng ta thường kiến tạo nghệ thuật cho khán giả thưởng thức. Chúng ta muốn thay đổi một ai đó. Chúng ta tìm cách khiến họ vui vẻ hơn, hào hứng hơn, hoặc trở thành khách hàng của ta.

Có hai lý do khiến việc "biết mình đang phục vụ ai" trở thành yếu tố sống còn. Thứ nhất, việc hiểu rõ khán giả sẽ cho phép bạn đặt mục tiêu cho công việc của mình, còn phản hồi sẽ giúp bạn làm tốt hơn vào lần tới.

Và lý do thứ hai? Vì việc đó cho bạn biết mình nên phớt lờ ai.

Kiến tạo nghệ thuật cho tất cả mọi người là bất khả thi. Có quá nhiều mục tiêu mâu thuẫn nhau và quá nhiều độ nhiễu. Nghệ

thuật cho tất cả là thứ xoàng xĩnh, nhạt nhẽo và vô dụng.

Nếu không xác định khán giả của mình, sau cùng, bạn sẽ kiến tạo nghệ thuật cho những kẻ phê bình lớn tiếng nhất và đồng bóng nhất. Và đó là sự lãng phí. Thay vì thế, hãy tập trung vào những khán giả mà bạn lựa chọn, lắng nghe họ và mặc kệ tất cả những người khác. Hãy tiến lên và khiến nhóm khán giả này vui vẻ, còn với kẻ khác chỉ như đàn gảy tai trâu.

Theo lời Ev Williams, nhà sáng lập Blogger và Twitter:

Điều cốt lõi là chỉ cần làm việc gì đó tuyệt vời. Hãy cố gắng để không ai thể hiện tốt bằng bạn trong phòng ghi âm. Cố gắng phá cách và làm điều gì đó độc đáo có lẽ là chuyện khó khăn nhất.

Có rất nhiều thứ đang tiến hóa, và bạn rất dễ bị bắt kịp trong những lĩnh vực mà tiểu văn hóa "mọt" máy tính nghĩ đến. Nhiều doanh nghiệp đắt giá có thể được gây dựng từ lĩnh vực đó, nhưng tôi cho rằng đó là nơi rất nhiều người đang phí công vô ích, và trước đây, tôi cũng từng bị bắt kịp. Khi làm được nhiều việc thành công hơn, tôi đã nghĩ: "Hãy quay về cơ bản. Mình muốn gì? Mình muốn chứng kiến điều gì trên thế giới này?" Rồi tôi sẽ tạo ra nó.

Ev và Twitter không thành công ngay từ đầu. Mọi người không tin họ. Vấn đề là gì? Mô hình kinh doanh đâu? Thế rồi, khi tiếng đồn lan truyền, Twitter đã trở thành phương tiện truyền thông tăng trưởng nhanh nhất lịch sử. Không phải vì họ tuân theo một mô hình kinh doanh, mà vì họ phá vỡ nó.

Một số nghệ sĩ chọn sáng tạo.

Một số nghệ sĩ lại tìm người bảo trợ, người giúp họ thanh toán chi tiêu trong khi họ làm việc của mình.

Một số nghệ sĩ lại nghĩ rằng họ cần một người sếp. Một người không chỉ trả lương cho họ, mà còn bảo họ phải làm gì. Khi khoảnh khắc này xảy đến, người nghệ sĩ sẽ không còn là nghệ sĩ nữa.

Nhiệm vụ của người nghệ sĩ là thay đổi chúng ta. Khi bạn có sếp, nhiệm vụ của bạn là chiều lòng sếp, chứ không phải thay đổi người đó. Nếu bạn làm việc cho ai đó, có ai đó để mắt đến bạn và ai đó trả lương cho bạn cũng được thôi. Nhưng ngay thời khắc bạn xem người đó là sếp, là người chịu trách nhiệm cho mọi hoạt động và thành quả của bạn, thì bạn chỉ là một bánh răng thay vì nghệ sĩ.

Chẳng ai quan tâm bạn làm việc vất vả thế nào đâu

Đây không phải là cuộc thi nỗ lực mà là cuộc thi nghệ thuật. Là khách hàng, chúng ta quan tâm đến bản thân mình, đến cảm giác của chúng ta, đến việc liệu một dịch vụ, vở kịch hay sự tiếp xúc có thay đổi chúng ta theo hướng tốt lên không.

Chúng được tạo ra ở đâu, tạo ra như thế nào và khó khăn ra sao – tất cả đều chẳng liên quan. Đó là lý do lao động cảm xúc giá trị hơn rất nhiều so với lao động thể chất. Lao động cảm xúc làm thay đổi người tiếp nhận nó, và chúng ta quan tâm đến điều đó.

Những món quà mọn và câu đố hóc búa cho dân Thạc sĩ Quản trị kinh doanh (MBA)

Tin sau đây sẽ khiến bạn lo lắng.

Tương lai tổ chức của bạn sẽ phụ thuộc vào những người có động lực cống hiến những món quà từ sức lao động cảm xúc mà không nề hà bản thân, không chờ được đòi hỏi. Và tệ hơn, bạn càng cố gắng định lượng và thao túng quá trình này bao nhiêu, nó sẽ càng diễn biến xấu bấy nhiêu.

Những cấp quản lý cao nhất trong tổ chức đã đánh vật với tình thế này từ lâu. Khi bạn tuyển một phó chủ tịch phụ trách phát triển kinh doanh, thì mặc định rằng ông ta sẽ không phải là gã chạy việc vặt cho bạn. Bạn sẽ không chi trả toàn bộ số tiền lương này cho một kẻ chỉ duyệt qua danh sách bạn lập ra, hay một người hỏi ý bạn trước khi ra bất kỳ quyết định nào. Tất nhiên là không. Nhiệm vụ của ông ấy là cách tân, tạo ra các cơ hội mới, kết nối với những người ngoài tầm với, cũng như theo đuổi thành công trên chặng đường dài.

Song, khi chúng ta đi dần xuống thang thứ bậc trong tổ chức, cấp quản lý luôn đinh ninh rằng mức lương thấp hơn đồng nghĩa với tính nhân văn thấp hơn.

Nhưng sự thật lại bác bỏ giả định này. Từ Quân đội Mỹ đến người quản lý tiệm McDonald's gần nhà bạn, hóa ra tính nhân văn cao hơn sẽ đem lại kết quả tốt hơn. Một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất của quân đội tại Iraq là dạy binh sĩ cách đối xử với thường dân Iraq như những đối tác tiềm năng, cách biến đổi linh động nhiệm vụ trong ngày, cách hành xử nhân văn khi đối diện với mối nguy hiểm to lớn chưa biết. Dạy ai đó phóng một quả tên lửa là chuyện dễ dàng, nhưng dạy họ cách chấp nhận mạo hiểm khi đối mặt với nỗi sợ hãi lại rất khó.

Xu hướng số hóa công việc (như đo lường, kết nối Internet và cơ giới hóa) đã làm vui lòng dân MBA điển hình. Đây là kiểu công việc mà bạn có thể đưa vào một bảng tính. Thách thức đặt ra là các đối thủ của bạn cũng sử dụng cùng bảng tính đó, thế nên cơ hội để bạn có được sự tăng trưởng đột phá cùng lợi thế thị trường đáng kể là rất nhỏ.

Thứ gì càng dễ định lượng, thì càng kém giá trị.

Công việc hay nghệ thuật

Công việc là điều bạn làm khi ai đó bảo bạn phải làm gì. Công việc nghĩa là có mặt tại nhà máy, tuân thủ chỉ thị, đạt chỉ tiêu và chịu sự quản lý.

Luôn có ai đó có thể làm công việc của bạn tốt hơn, nhanh hơn hoặc rẻ hơn bạn đôi chút.

Công việc đó có thể khó khăn, có thể đòi hỏi kỹ năng, nhưng đó vẫn là công việc.

Nghệ thuật là điều bạn làm khi không ai nói chính xác bạn phải làm thế nào. Nghệ thuật là hành động tự chịu trách nhiệm, thách thức hiện trạng và làm thay đổi mọi người.

Tôi gọi quy trình làm nghệ thuật của bạn là "công trình". Bạn vừa có thể có một công việc, vừa thực hiện công trình. Thực ra, đó là cách bạn trở thành nòng cốt.

Công việc không phải là công trình.

Công trình của bạn có thể trở thành nghệ thuật không?

Thời gian bạn dành ra ở công sở có thể trở thành nơi bạn trao tặng những món quà, tạo mối gắn kết, sáng tạo và tìm kiếm niềm vui?

Điều gì cần thay đổi để biến chuyện đó thành sự thật – phải chăng thứ cần thay đổi đến từ bên ngoài, hay đó là một quyết định nội bộ?

Tôi đã tìm thấy những người thuộc mọi nghề nghiệp mà bạn tưởng tượng ra đang làm nghệ thuật. Có những bồi bàn, nhà văn, nhạc sĩ, bác sĩ, y tá và luật sư tìm thấy nghệ thuật trong công trình của họ. Công việc của bạn không phải là công trình; điều bạn làm với tất cả trái tim và tâm hồn mới là công trình.

Vài câu hỏi về lao động cảm xúc

Bạn có phải người không thể thiếu trong gia đình không? Gia đình bạn có sụp đổ nếu không có bạn không?

Còn ở công sở thì sao?

Vì sao bạn dễ dàng bị thay thế ở một nơi, trong khi ở nơi còn lại thì không?

Bạn có tỏ ra quyến rũ khi hẹn hò hoặc gặp gỡ một anh chàng bảnh trai tại bữa tiệc không?

Nhưng trong một cuộc họp vì công việc thì không?

Tôi tự hỏi vì sao chúng ta có thể dễ dàng phát huy sức lao động cảm xúc ngoài công việc, nhưng lại khó chịu khi phát huy thứ năng lượng đó trong công việc.

Nghệ sĩ là những kẻ lạc quan

Nguyên do rất đơn giản: Nghệ sĩ có cơ hội để biến mọi thứ trở nên tốt đẹp hơn.

Những người khác thường lựa chọn trở thành nạn nhân. Họ có thể trở thành kẻ trôi dạt mặc cho những cơn sóng hoàn cảnh xô đẩy. Cho đến khi lựa chọn trở thành nghệ sĩ, buồn thay, họ vẫn sẽ mãi trôi nổi.

Người nghệ sĩ hiểu rằng họ có sức mạnh – thông qua những món quà, tình yêu và sự đổi mới – để viết nên câu chuyện mới tốt đẹp hơn câu chuyện cũ.

Lạc quan là đặc tính quan trọng nhất của con người, vì nó cho phép chúng ta phát triển ý tưởng, cải thiện tình thế và hy vọng vào một ngày mai tươi sáng hơn. Và tất cả nghệ sĩ đều sở hữu sự lạc quan, vì nghệ sĩ có thể chân thành nói rằng họ đang làm việc để khiến mọi thứ trở nên tốt đẹp lên.

Đây là lý do các doanh nghiệp rạn nứt dưới áp lực. Tất cả các bên đều nhận thấy hệ thống hiện tại của họ không hiệu quả, nhưng lại không thể đón nhận hệ thống mới vì họ tin chắc nó sẽ không trở nên hoàn hảo, rằng nó không thể tốt bằng thứ họ đang có. Những tổ chức chịu áp lực bị mắc kẹt vì "cơn đau" khiến họ khó lòng tin tưởng vào tương lai.

Sự lạc quan dành cho người nghệ sĩ, kẻ thay đổi, nòng cốt và người chiến thắng. Trong khi đó, than vãn và sợ hãi lại là lời tiên tri tự thành của các tổ chức sống dưới áp lực.

Đam mê lan tỏa

Đam mê nghĩa là quan tâm đủ đến nghệ thuật của bạn, từ đó bạn sẽ làm hầu như mọi thứ để trao nó đi, biến nó thành món quà và thay đổi mọi người.

Một phần của đam mê là có sự nhẫn nại và kiên trì nhằm thay đổi cả nghệ thuật của bạn lẫn cách bạn truyền tải nó. Đam mê đối với nghệ thuật của bạn cũng đồng nghĩa với đam mê lan tỏa nó, nghĩa là sẵn sàng dâng hiến những yếu tố mà bạn yêu quý nhằm giúp các yếu tố khác thăng hoa và lan tỏa. Và đồng thời, đam mê còn đồng nghĩa bạn có đủ sự gắn kết với nghệ thuật của mình, để không từ bỏ các thành tố thực sự quan trọng.

Tất nhiên, đây là một nghịch lý. Để thành thực với nghệ thuật của mình, bạn phải hy sinh phần nghệ thuật đang ngăn trở bạn lan tỏa nó.

Quyết định nên loại bỏ và giữ lại điều gì là một phần trong nghệ thuật của bạn. Một tác giả mà tôi biết thà nhìn thấy sách của ông nằm yên không bán được, vì đó là kết quả tốt hơn đối với ông. Ông có đam mê, nhưng lại không có đam mê thực sự để lan tỏa những ý tưởng của mình. Vì nếu ý tưởng không lan tỏa, nếu không ai nhận được quà, thì sẽ chẳng có nghệ thuật nào, chỉ có nỗ lực mà thôi. Khi người nghệ sĩ ngừng làm việc trước khi nghệ thuật của anh ta được đón nhận, thì công trình của anh ta vẫn chưa trọn vẹn.

Nỗi e sợ nghệ thuật

Thứ nghệ thuật mà bạn có thể sáng tạo mạnh mẽ đến mức nào? Phải chăng gen di truyền, sự giáo dục và những đòi hỏi văn hóa buộc bạn phải từ bỏ sứ mệnh truyền tải thứ nghệ thuật ý nghĩa?

Phải chăng Harper Lee được sinh ra để viết Giết con chim nhại? Phải chăng sự kết hợp nào đó giữa biệt tài di truyền và sự dìu dắt của cha mẹ đã tạo nên cơ hội hoàn hảo để bà khai sinh nên một tuyệt tác nghệ thuật bất hủ như thế?

Hãy quay lại phần mở đầu của cuốn sách này.

Mỗi cá nhân đều từng là thiên tài ít nhất một lần. Mỗi người đều

từng chắp cánh, phát minh và sáng tạo ít nhất một lần.

Nếu từng làm được một lần, bạn có thể làm thế lần hai.

Nghệ thuật – chí ít theo định nghĩa của tôi – là hành động có chủ đích nhằm vận dụng tính nhân bản của bạn để tạo sự thay đổi ở một người khác. Cách thức và nơi chốn bạn tạo ra nghệ thuật đó là lựa chọn văn hóa trong khoảnh khắc. Cả nghìn năm trước, chẳng ai viết tiểu thuyết cả. 30 năm trước, chẳng ai quay video cả. Và mới ba năm trước, chẳng ai làm thơ trên Twitter cả.

Hiển nhiên, có những loại hình nghệ thuật nhất định rất dễ sáng tạo. Một nụ cười ấm áp trên chuyến bay vào đúng thời điểm là nỗ lực mang tính nghệ thuật mà đa số chúng ta khá dễ nắm bắt. Mặt khác, đạo diễn một bộ phim đoạt giải Oscar lại chỉ dành cho số ít người được chọn. Tôi sẽ thừa nhận thực tế rằng những tiểu thuyết gia vĩ đại có tài năng bẩm sinh và thông qua rèn luyện. Nhưng tôi không tin bạn cần phải là kẻ xuất chúng mới có thể trở thành nghệ sĩ.

Tôi không hứng thú với việc thúc đẩy bạn trở thành một nhà làm phim xuất sắc. Nhưng tôi lại rất khao khát khám phá vì sao bạn e sợ việc sáng tạo nên thứ nghệ thuật mà bạn đã thực sự hiểu thấu.

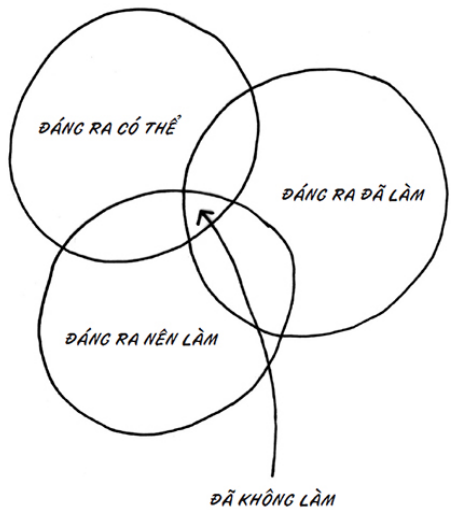
Vì sao bạn không lên tiếng trong cuộc họp hôm qua? Khi bạn có cơ hội chạm đến và tiếp xúc với một đồng nghiệp mà từ đó sẽ thay đổi tất cả, điều gì đã giữ bạn lại? Hay đề xuất cho một dự án mới vẫn cứ nằm trong ổ cứng của bạn suốt cả năm...?

Vì sao tất cả những bồi bàn không làm công việc bồi bàn xuất sắc đến kinh ngạc?

Tôi nghĩ là do sợ hãi, và nghĩ chúng ta thậm chí còn e ngại nói về kiểu sợ hãi này. Nỗi sợ nghệ thuật. Sợ bị kẻ khác chê cười. Sợ nổi bật và sợ ra mặt vì điều gì đó.

Song, nền kinh tế giờ đang buộc chúng ta phải đối diện với nỗi sợ đó. Nền kinh tế đang trừng phạt không thương xót những kẻ sợ hãi, và gia tăng lợi ích cho một số ít những người đủ dũng cảm để sáng tạo nghệ thuật và đủ hào phóng để trao tặng nó.

Sự phản kháng



“Nghệ sĩ đích thực sẽ cho ra sản phẩm”

Khi nói những lời đó, Steve Jobs đang khiêu khích một kỹ sư cứng đầu không chịu bỏ qua dòng code nào đó. Nhưng câu châm ngôn ngắn gọn này còn sâu sắc hơn thế. Nhà thơ Bruce Ario từng nói: “Sáng tạo là bản năng sản sinh.”

Và đó là nghệ thuật mà chúng ta quan tâm.

Andy Hertzfeld, một trong những người khai sinh ra máy tính Mac, đã góp lời trong cuốn nhật ký ghi lại quá trình ra mắt chiếc Mac đầu tiên, chiếc máy tính đã thay đổi tất cả. Ông viết: “Mặt trời đã mọc và nhóm phần mềm cuối cùng đã bắt đầu giải tán, về nhà để gục xuống giường. Chúng tôi không biết liệu mình đã xong việc hay chưa, và cảm giác rất lạ khi không có gì để làm sau khi vất vả một thời gian dài. Thay vì về nhà, tôi và Donn Denman ngồi trên trường kỷ tại sảnh trong trạng thái mụ mị, quan sát các nhân

viên kế toán và marketing lần lượt vào làm lúc khoảng 7 giờ 30 phút. Chúng tôi hẳn là một cảnh tượng kỳ thú; mọi người dám nói rằng chúng tôi đã ở đó cả đêm (thực ra, đã ba ngày rồi tôi chưa về nhà hoặc tắm rửa)." Vào thời khắc đó, Andy cảm thấy ông như một nghệ sĩ. Ông đã cho ra sản phẩm.

Người nghệ sĩ không suy nghĩ ngoài khuôn khổ, vì bên ngoài khuôn khổ chỉ có khoảng không trống rỗng. Bên ngoài khuôn khổ cũng không có nguyên tắc, và hiện thực nào. Bạn chẳng có gì để tương tác hay chống lại. Nếu dự định làm điều gì đó ngoài khuôn khổ (như thiết kế cỗ máy thời gian hay dùng ni-tơ lỏng để đóng băng Thác Niagara), bạn sẽ không bao giờ có thể tạo nên công trình nghệ thuật thực sự. Bạn không thể ra sản phẩm khi vượt ngoài khuôn khổ quá xa.

Người nghệ sĩ suy nghĩ ở rìa khuôn khổ, vì đó là nơi họ hoàn thành việc của mình. Đó là nơi có khán giả, có sẵn phương tiện sản xuất, và là nơi bạn có thể tạo sức ảnh hưởng.

Cho ra sản phẩm không phải là tập trung sản xuất một kiệt tác (dù mọi kiệt tác đều thành sản phẩm). Tôi đã xuất bản hơn trăm cuốn sách (đa số đều không bán tốt), nhưng nếu không làm thế, tôi đã chẳng có cơ hội viết cuốn này. Picasso cũng vẽ hơn nghìn bức tranh, và có lẽ bạn sẽ kể tên được chừng ba bức.

Như chúng ta sẽ thấy, thiếu sót lớn nhất trong xã hội chúng ta chính là bản năng sản sinh. Để sáng tạo giải pháp và nhanh chóng bán chúng ra ngoài. Để chạm đến tính nhân bản bên trong và kết nối với những con người trên thị trường.

Mâu thuẫn giữa việc cho ra sản phẩm và thay đổi thế giới

Đôi khi, việc cho ra sản phẩm tạo cảm giác như sự thỏa hiệp. Bạn bắt đầu tạo nên một thay đổi lớn lao, sáng tạo thứ nghệ thuật ý nghĩa và thực hiện công trình tuyệt vời nhất. Thế rồi hạn chót ập đến và bạn phải cắt giảm nó. Việc cho ra sản phẩm có quan trọng đến thế không?

Tôi nghĩ là có. Tôi nghĩ nguyên tắc cho ra sản phẩm là tối cần thiết cho hành trình dài hạn để trở thành nhân tố không thể thiếu. Trong khi một số nghệ sĩ xoay xở làm việc hàng năm trời, hàng chục năm trời và thực sự cho ra đời thứ gì đó quan trọng, thì chúng ta lại thường chứng kiến biết bao giấc mơ nghệ thuật tan vỡ vì sự phản kháng. Chúng ta chịu thua nỗi sợ hãi, và nghệ thuật của ta kết thúc trong xó xỉnh nào đó mà chẳng ai thấy được.

Khi bạn bắt đầu vận dụng nguyên tắc cho ra sản phẩm, công trình của bạn sẽ có vẻ lung lay. Hiển nhiên, bạn sẽ cần thêm một giờ, một ngày hoặc một tuần để "đánh bóng" thứ gì đó. Nhưng theo thời gian – thực ra là khá nhanh – bạn sẽ nhận thấy việc cho ra sản phẩm đã trở thành một phần của nghệ thuật, và nó khiến mọi thứ trở nên hiệu quả. Saturday Night Live (tạm dịch: Trực tiếp đêm thứ Bảy) luôn được phát sóng mỗi tuần, dù sẵn sàng hay không. Đây là chương trình trực tiếp, và phát sóng vào thứ Bảy. Không ai giở trò xung quanh việc cho ra sản phẩm cả. Không phát lại, không tạm dừng, không trì hoãn. Tất nhiên, đôi khi chương trình cũng gặp trục trặc, nhưng xét toàn diện, chính việc cho ra sản phẩm (được khẳng định ngay ở tên chương trình) thực sự đã giúp chương trình chạy tốt.

Không cho ra sản phẩm – nhân danh mục tiêu thay đổi thế giới của bạn – thường là triệu chứng của sự phản kháng. Hãy tự khiêu khích, cho ra sản phẩm rồi hẵng thay đổi thế giới.

Cho ra sản phẩm có ý nghĩa gì?

Mục đích duy nhất để bắt đầu là kết thúc, và tuy những dự án chúng ta thực hiện không bao giờ thực sự kết thúc, chúng ta vẫn phải bán được chúng. Cho ra sản phẩm chính là nhấn nút Đăng trên trang blog của bạn, trình chiếu bài thuyết trình cho đội ngũ bán hàng, trả lời điện thoại, bán bánh muffin và gửi các nguồn tham khảo. Cho ra sản phẩm là sự cọ xát giữa công trình của bạn với thế giới bên ngoài. Người Pháp hay đề cập đến esprit d'escalier, một sự đáp trả khôn ngoan mà bạn chỉ nghĩ đến vài phút sau khi thời khắc quan trọng trôi qua. Đó là vốn hiểu biết không "bán kịp", và nó chẳng mấy đáng giá.

Đưa sản phẩm ra ngoài thị trường, cho ra sản phẩm đều đặn mà không cảm thấy phiền nhiễu, gấp gáp hay sợ hãi – đó là một kỹ năng hiếm có, giúp bạn trở thành nhân tố không thể thay thế.

Vì sao việc cho ra sản phẩm lại khó đến thế? Tôi cho là vì hai thách thức và một nguyên nhân:

Các thách thức:

1. Đòn roi;
2. Phối hợp.

Và nguyên nhân: Sự kháng cự.

Đòn roi

Steve McConnell đã giúp chúng ta hiểu việc dùng đòn roi sai thời điểm có thể hủy hoại mọi dự án phần mềm thất bại. Thực tế, vấn đề vượt xa bản thân phần mềm rất nhiều.

Bất kỳ dự án nào đáng làm đều bao hàm phát kiến, nguồn cảm hứng và một chút gì đó "hoàn thành". Theo truyền thống, chúng ta sẽ bắt đầu tô điểm, bổ sung ngày càng nhiều chi tiết khi tiến gần đến hạn ra sản phẩm. Và càng đến gần ngày đó, "đòn roi" càng xuất hiện nhiều. Đòn roi bề ngoài là những màn động não và vặn vẹo hiệu quả mà chúng ta dành cho một dự án khi nó hình thành. Đòn roi có thể đồng nghĩa với việc thay đổi giao diện người dùng hoặc viết lại đoạn giới thiệu. Đôi khi đòn roi chỉ là một câu hỏi vặn, nhưng lúc khác lại cần đến sự mổ xẻ hệ trọng.

Đòn roi rất cần thiết. Nhưng câu hỏi là: Khi nào nên dùng đòn roi?

Trong một sự án nghiệp dư điển hình, mọi đòn roi đều xuất hiện gần thời điểm cuối. Chúng ta càng gần hạn ra sản phẩm bao nhiêu, thì sẽ càng có nhiều người tham gia, càng có nhiều cuộc họp, và khả năng CEO muốn dự phần cũng cao hơn. Và sao lại không chứ? Sao phải tham gia từ sớm khi bạn không thể thấy thứ gì đã hoàn thành, và công trình của bạn đằng nào cũng có thể bị làm lại?

Ý nghĩa của việc để mọi người tham gia từ sớm rất đơn giản: Nếu dùng đòn roi trễ, bạn sẽ không ra được sản phẩm. Dùng đòn roi trễ và bạn sẽ bày ra toàn lỗi. Những nhà sáng tạo chuyên nghiệp luôn dùng đòn roi từ sớm. Dự án càng gần hoàn thành, càng ít người được chứng kiến nó và càng ít thay đổi được chấp nhận.

Mọi dự án phần mềm trễ hạn mục tiêu (hay toàn bộ các dự án phần mềm) đều là nạn nhân của việc dùng đòn roi muộn. Các nhà sáng tạo không có cách xử phạt để buộc mọi đòn roi xuất hiện ngay từ đầu. Họ đành trở thành nạn nhân của sự phản kháng.

Phối hợp

Đó là những cái bắt tay.

Bạn cần bao nhiêu cái bắt tay để giới thiệu ba người với nhau? Chỉ ba cái thôi. Ishita, đây là Susan. Susan, đây là Clay. Clay, đây là Ishita.

Bốn người sẽ cần gấp đôi số đó. Sáu cái bắt tay.

Còn năm người thì sao? Những 10 cái.

Việc phối hợp các nhóm người sẽ trở nên khó khăn hơn gấp bội khi nhóm đó lớn hơn. Và đối với những dự án quan trọng trong tổ chức có nguy cơ tổn thất, đội nhóm sẽ buộc phải mở rộng hơn. Những ai đánh cược điều gì đó (và chúng ta đều tin rằng mình đang đánh cược điều gì đó) sẽ muốn tham gia vào các dự án thực sự tốt, chủ yếu vì họ sợ tất cả những người khác sẽ làm hỏng chuyện và họ bị đổ lỗi.

Thế nên, các dự án cứ đình lại dù chịu "đòn roi". Lý do khiến các công ty khởi nghiệp hầu như luôn đánh bại các công ty lớn khi đổ xô vào thị trường đơn giản là: Công ty khởi nghiệp có ít người để phối hợp hơn, ít đòn roi hơn và mật độ nòng cốt cũng dày hơn. Họ không thể đáp ứng bất kỳ điều gì khác và có ít thứ để mất hơn.

Có hai giải pháp cho vấn đề phối hợp, và đều khiến mọi người không thoải mái, vì chúng đều thách thức sự phản kháng của chúng ta:

Không ngừng hạn chế số lượng người được phép dùng đòn roi. Điều đó đồng nghĩa với việc bạn cần các thủ tục chính thức để loại bớt người, ngay cả người nắm quyền có thiện ý. Và bạn cần giữ bí mật. Nếu bạn muốn lựa chọn giữa việc bị bất ngờ (và chứng kiến một dự án xuất sắc hoàn thành đúng hạn) với được tạo ảnh hưởng (và tham gia vào quá trình ra mắt chậm trễ một dự án tầm thường), bạn sẽ muốn sao? Bạn phải chọn một trong hai.

Chỉ định một người (nòng cốt) điều hành dự án. Không đồng điều hành, không lãnh đạo "lực lượng đặc biệt" hay có chân trong hội đồng quản trị. Một người, chỉ một người điều hành dự án. Tên cô ấy gắn với nó. Cô ấy ra mọi quyết định.

Hãy run sợ từ sớm chứ đừng quá muộn. Hãy can đảm sớm chứ đừng muộn. Hãy dùng đòn roi từ bây giờ, chứ đừng chần chừ. Dùng đòn roi muộn sẽ rất tốn kém.

Sự phản kháng: Não bò sát của bạn

Não bò sát luôn đói ăn, sợ sệt, tức giận và hứng tình.

Não bò sát chỉ muốn ăn và được an toàn.

Não bò sát sẽ chiến đấu (đến chết) nếu phải làm thế, nhưng thà bỏ chạy còn hơn. Nó thích kiểu huyết thù và dễ dàng nổi giận.

Não bò sát quan tâm đến điều tất cả mọi người nghĩ đến, vì vị thế trong "bộ lạc" tối quan trọng cho sự tồn tại của nó.

Một con sóc sẽ chạy quanh để tìm hạt, trốn tránh cáo, lắng nghe động tĩnh của thú săn mồi và tìm những con sóc khác. Con sóc làm thế vì đó là tất cả những gì nó có thể làm. Mọi con sóc đều có não bò sát.

Đáp án chính xác cho câu hỏi "Vì sao con gà băng qua đường?" là "Vì não bò sát của nó bảo thế". Tính hoang dã của các loài động vật hoang dã xuất phát từ bộ não bò sát – bộ não duy nhất mà chúng có.

Não bò sát không chỉ là một khái niệm. Nó có thật, và nằm ngay trên cùng cột sống của chúng ta, đấu tranh vì sự tồn vong của chúng ta. Nhưng tất nhiên, tồn tại và thành công không phải cùng một thứ.

Não bò sát là nguyên nhân khiến bạn sợ hãi, khiến bạn không thể làm mọi thứ nghệ thuật trong khả năng, khiến bạn không cho ra được sản phẩm khi có thể. Não bò sát chính là nguồn gốc của sự phản kháng.

Thần lực và sự phản kháng

Tâm trí của bạn, thứ khiến bạn phát điên và trở nên đặc biệt, gồm hai phần tách biệt, deamon (thần lực) và sự phản kháng.

Thần lực là nguồn gốc của những ý tưởng vĩ đại, tri thức đột phá, tính hào phóng, tình yêu, sự gắn kết và lòng tốt.

Sự phản kháng dành toàn bộ thời gian để lăng mạ thế giới vì thần lực của chúng ta. Sự phản kháng tồn tại bên trong não bò sát.

Tôi lần đầu nghe đến thần lực khi Elizabeth Gilbert[30] kể về thần lực của cô trên diễn đàn TED[31] (bạn có thể xem video đó trên trang www.ted.org). Sau đó, tôi đọc đến nguồn bài phát biểu của cô: những điều rút ra từ tác phẩm The Gift (tạm dịch: Món quà) của Lewis Hyde.

[30] Nữ nhà văn, tác giả, tiểu thuyết gia, nhà phê bình văn học người Mỹ. Cô được biết đến nhiều nhất với tác phẩm theo dạng bút ký Eat, Pray, Love (Ăn, Cầu nguyện và yêu) năm 2006. (ND)

[31] Tổ chức truyền thông đại chúng chuyên đăng tải các bài phát biểu miễn phí theo tôn chỉ: "Những ý tưởng đáng lan truyền." Ban đầu, nội dung của TED nhấn mạnh vào công nghệ và thiết kế, nhưng rồi đã mở rộng trọng tâm bao gồm các cuộc thảo luận về nhiều chủ đề khoa học, văn hóa và học thuật. (ND)

Deamon là thuật ngữ tiếng Hy Lạp (tiếng La Mã gọi là "thiên tài"). Người Hy Lạp tin rằng thần lực là một thực thể riêng biệt có trong mỗi chúng ta. Thiên tài trong chúng ta luôn vật lộn để thể hiện mình thông qua hội họa, văn chương hoặc một nỗ lực nào đó. Khi thiên tài đó cảm thấy mình được thể hiện, điều tuyệt vời sẽ xảy ra. Nếu không, có thể nói rằng bạn đã không gặp may.

Elizabeth cảnh báo chúng ta rằng cuộc đời của một nhà văn có thể kết thúc như "tàn tích của những giấc mơ tan vỡ, khi miệng bạn chỉ còn vị đắng của tàn tro thất bại". Cô tự hỏi vì sao những dự án mạo hiểm sáng tạo lại đe dọa sức khỏe tinh thần của chúng ta. Vì sao chướng ngại lại đặt ra cho nhà văn thay vì kỹ sư hóa học? Dường như chất nghệ thuật luôn mang đến phiền não. Sự phiền não này là hệ quả của sự xung đột giữa thần lực và sự phản kháng. Xã hội thôi thúc nghệ sĩ trở thành thiên tài, nhưng lại phản đối việc khuyến khích các nghệ sĩ cho phép chất thiên tài trong họ nở rộ. Quả là những nhiệm vụ trái khoáy.

Phiền não ư? Hẳn là thế. Đó là mâu thuẫn giữa ý tưởng của bạn với thế giới bên ngoài. Quan trọng hơn, đó là hố sâu ngăn cách giữa phần bản ngã muốn an toàn và vô hình với thần lực của bạn – thứ đòi được cất tiếng với cả thế giới.

Mỗi khi bạn nhận ra mình đang tuân theo chỉ dẫn thay vì viết nên chỉ dẫn, tức là bạn đang trốn tránh nỗi phiền não và đầu hàng sự phản kháng.

Người nghệ sĩ viết ra điều thần lực mách bảo. Theo lời Elizabeth: "Tôi ra mặt cho phần việc mình đảm đương." Thần lực chính là người nghệ sĩ trong bạn; nhiệm vụ của bạn chỉ là cho phép nó làm việc của mình.

Chuyện này khó khăn hơn chúng ta tưởng. Trong cuốn sách kinh điển The War of Art (tạm dịch: Cuộc chiến nghệ thuật), tác giả Steven Pressfield đã gọi tên sự bất lực trong việc giải phóng thần lực trong chúng ta là "sự phản kháng".

Pressfield cho rằng kẻ thù của thần lực là sự phản kháng. Bộ não bò sát, bộ phận mà thần lực không thể điều khiển, luôn hoạt động nhằm khiến bạn im miệng, ngồi yên và làm việc (thường nhật) của mình. Nó sẽ vẽ ra những câu chuyện, bệnh tật, chuyện khẩn cấp và đủ trò phân tâm hòng kìm nén chất thiên tài. Sự phản kháng cũng sợ hãi. Nó sợ điều sẽ xảy ra với bạn (và với nó) nếu ý tưởng thoát ra ngoài, nếu có người nhận được món quà của bạn, và nếu điều kỳ diệu xảy đến.

Bạn biết sự phản kháng có tồn tại. Bạn đã cảm thấy nó. Có lẽ bạn chưa đặt tên cho nó, hoặc chưa nhận thức hết mọi triệu chứng, nhưng bạn có thể chắc chắn đó là một phần trong bạn.

Tôi đã chứng kiến nó hủy hoại những cá nhân, đội ngũ và doanh nghiệp. Sự phản kháng rất đáng khinh và tinh ranh. Nó gây ra bệnh tật, sự trì hoãn và đặc biệt nhất là sự hợp lý hóa. Hợp lý hóa rất, rất nhiều, một điều mà bạn có thể đang trải nghiệm ngay lúc này.

Sự phản kháng đã tồn tại hàng triệu năm và não bò sát cũng sẽ không dễ dàng chịu thua. Tuy lớp vỏ não mới (nơi thần lực trú ngụ) xuất hiện trễ hơn nhiều trên phương diện tiến hóa, nhưng nó không hề mạnh mẽ hơn. Chỉ cần có cơ hội, não bò sát sẽ "tắt nguồn" bạn và sự phản kháng sẽ chiến thắng.

Sự phản kháng suýt nữa đã đánh bại Elizabeth Gilbert. Sau khi bán được hàng nghìn bản của cuốn sách Ăn, cầu nguyện và yêu, sự phản kháng đã lo sợ về điều mà cuốn sách kế tiếp có thể gây ra cho sự nghiệp của cô. Cô cho biết: "Mọi người đối xử với tôi như thể tôi đã hết thời. Bạn có sợ rằng mình sẽ không bao giờ quay lại thời đỉnh cao?" Não bò sát rất ồn ào và tức giận, thế rồi nó bắt đầu đánh bại cô.

Vừa hay, Elizabeth đã viết xong cuốn sách kế tiếp và mang nó đến tiệm photo để in bản nháp đầu tiên. Cô đứng đọc nó ngay ở tiệm. "Nó khác với những lo lắng và bất an mà bạn cảm nhận khi viết thứ gì đó", cô kể lại. "Nó còn không đáng bàn tới." Não bò sát đã thắng. Elizabeth vứt bỏ cả cuốn sách, xé tan nó, chôn vùi nó, trễ hạn nộp và bắt đầu lại tất cả. Công sức hơn một năm trời bỗng mất sạch.

May mắn thay, cô đã suôn sẻ ra mắt cuốn sách mới. Cô đã kiên trì và tìm ra một cách khác để đánh bại não bò sát. Nhưng rõ ràng, bất kể bạn đang làm công việc sáng tạo nào, thành công hay được tung hô ra sao, não bò sát cũng sẽ truy lùng và có thể phát hiện ra bạn. Điều xảy ra tiếp theo sẽ tùy thuộc ở bạn.

Sự phản kháng tiến hóa ra sao?

Thực ra, nó là thứ xuất hiện đầu tiên.

Nó là bộ phận đầu tiên trong não bạn, là phần xuất hiện đầu tiên khi chúng ta còn nằm trong bụng mẹ, là phần đã tồn tại từ cả triệu năm trước – não bò sát. Não bò sát chịu trách nhiệm về phản ứng khi gặp nguy hiểm, sự tức giận và sự sống còn. Đó từng là tất

cả những gì chúng ta cần, và thậm chí ngày nay, não bò sát vẫn nắm quyền chi phối trong trường hợp khẩn cấp.

Có một số phần nhỏ trong não bạn nằm gần cuối tủy sống chịu trách nhiệm về sự sống còn cũng như những đặc điểm hoang dã khác. Toàn bộ cấu trúc này gọi là các hạch nền (basal ganglia), và có hai khối hình hạt hạnh nhân như thế trong não của mỗi người. Các nhà khoa học gọi chúng là hạch hạnh nhân, và bộ não bé nhỏ này dường như sẽ chi phối mỗi khi bạn tức giận, lo sợ, thích thú, đói bụng hoặc tìm cách trả thù.

Não bộ của chúng ta chỉ vừa mới tiến hóa để cho phép những suy nghĩ lớn, tính hào phóng, lời nói, ý thức và – phải – nghệ thuật xuất hiện. Khi quan sát hình ảnh bộ não, bạn sẽ thấy bộ phận mới này: lớp vỏ não mới. Đó là phần màu xám có nếp nhăn phía ngoài. Nó lớn, nhưng lại yếu ớt. Khi đối mặt với sự phản kháng kinh khủng từ hạch hạnh nhân, phần còn lại của não bộ đành bất lực. Nó chết đứng và đầu hàng. Não bò sát liền chiếm quyền kiểm soát và cố gắng tự bảo vệ mình.

Như vậy, thách thức chính là tạo ra một môi trường nơi não bò sát chìm vào giấc ngủ. Vì không thể đánh bại nó, nên bạn phải dụ dỗ nó. Một phần não bộ bận tâm đến sự tồn vong, cơn giận và dục vọng. Phần còn lại kiến tạo nên nền văn minh.

Hình ảnh này vừa ẩn dụ, vừa có cơ sở sinh học. Não bò sát tồn tại là để giúp bạn sống sót; phần còn lại của não bộ đơn giản sẽ biến bạn thành một thành viên vui vẻ, thành công và gắn kết trong xã hội.

Do vậy, hai phần này luôn đấu tranh với nhau. Và bao giờ cũng thế, khi rơi vào trạng thái báo động, não bò sát luôn thắng, trừ khi bạn hình thành các thói quen mới và khuynh hướng tốt hơn – những khuynh hướng kiềm chế não bò sát.

(Sự tiến hóa của não bộ có thể tạo ra nền văn minh)

Tôi xin lướt nhanh qua một bài sinh học cực kỳ đơn giản: Dưới đây là bốn hệ thống chính yếu trong não bộ của bạn. (Xin lưu ý: "hệ thống" không chỉ là một bẫy khái niệm để chúng ta hiểu về những điều diễn ra trái với sự thật sinh học hoặc suy nghĩ tự phát.) Từ trên xuống dưới danh sách, mỗi hệ thống sẽ trở nên văn minh hơn, nhưng cũng yếu ớt hơn:

1. Hành não: hít thở và các chức năng sống còn vô thức khác;
2. Hệ viền: não bò sát, bao gồm sự giận dữ, trả thù, tình dục và

nỗi sợ hãi;
3. Tiểu não: phối hợp và điều khiển cơ vận động;
4. Đại não: bộ phận ra đời sau cùng và phức tạp nhất của não bộ, và luôn chịu sự chi phối của ba bộ phận còn lại.

Đại não bao gồm bốn thùy, và chúng ta nên tự hào về chức năng của chúng:

- Thùy trán: lý luận, lập kế hoạch, các bộ phận nói, vận động, giải quyết vấn đề;
- Thùy đỉnh: vận động, định hướng, nhận biết, tiếp nhận kích thích;
- Thùy chẩm: thị lực (phần vỏ não trước trán tối quan trọng nhưng thường bị xem nhẹ và đánh giá thấp, hợp nhất não bò sát với bộ não duy lý của bạn);
- Thùy thái dương: thính lực, trí nhớ và lời nói.

Bạn không thể lên tiếng khi bị đuối nước. Bạn không thể yêu khi vừa thất tình. Bạn cũng không thể vừa viết một bài thơ, vừa nôn mửa khi chơi trò tàu lượn siêu tốc.

Phép ẩn dụ của tôi giống như sau: Hệ thống não nào càng lâu đời trên thước đo tiến hóa (và càng gần với hành não), hệ thống đó càng có sức mạnh ức chế những hệ non trẻ hơn. Và não bò sát trong hệ viền chính là ví dụ hùng hồn nhất cho phép ẩn dụ này. Bạn hiếm khi lên cơn đau tim (tôi hy vọng thế) và có thể không bị choáng đến mức gục xuống, nhưng hạch hạnh nhân thường sẽ ức chế mọi hoạt động văn minh trong não bộ và chiếm quyền kiểm soát, khiến bạn rơi vào trạng thái tê cứng.

Hơn 50 năm trước, bác sĩ kiêm nhà sinh học thần kinh Paul MacLean đã tiến hành một nghiên cứu tại Đại học Yale và Viện Sức khỏe Tinh thần Quốc gia. Ông trình bày điều mà ông gọi là "thuyết ba ngôi", từ đó dẫn đến tư duy phía sau não bò sát. Kết hợp nghiên cứu này với công trình của Antonio Damasio nhằm thấu hiểu vai trò của vỏ não trước trán ổ mắt trong việc hợp nhất não bò sát với các phần não duy lý hơn, bạn có thể thấy được sự tương đấu và tương hỗ bất tận mà hai phần não bộ này tạo ra.

Con người có hai bộ não

Đó chính là tôi. Và hiển nhiên là cả bạn nữa.

Vì sao mọi người lại làm những việc tự hủy hoại mình? Vì sao chúng ta làm công việc bàn giấy cả tuần nhưng chẳng bao giờ lưu lại hay giữ bản dự phòng? Vì sao các nhà khởi nghiệp tiến gần

thành công đến thế, nhưng lại hủy hoại toàn bộ công sức của họ chỉ vì một tích tắc sợ hãi?

Chúng ta làm hỏng việc chính là vì "chúng ta". Có đến hai chứ không chỉ một giọng nói trong đầu chúng ta, và một trong hai ở gần cột sống cũng như những hóa chất sinh ra cảm xúc hơn giọng còn lại. Thế nên, nó thường xuyên chi phối.

Các nhà sinh học thần kinh chuyên nghiên cứu các chứng rối loạn não đã khám phá ra những động thái đáng kinh ngạc. Có trường hợp một phụ nữ mắc chứng mất trí nhớ ngắn hạn nghiêm trọng. Tất cả những điều xảy ra trước 5 phút trước đều như chưa từng có. Cô biết tên mình và quá khứ rất lâu trước kia, nhưng những chuyện gần đây thì không (tương tự như cốt truyện của bộ phim xuất sắc Memento).

Mỗi ngày, cô lại đến gặp bác sĩ. Ông sẽ bắt tay cô, giới thiệu lại bản thân và họ bắt đầu lại từ đầu. Một ngày nọ, nhân một thí nghiệm khá phi đạo đức, ông đã giấu một chiếc đinh mũ trong tay. Và khi bắt tay, cô đã bị nhói. Ông giải thích với cô mình đã làm gì, và dĩ nhiên, cô quên bẵng tất cả chỉ 5 phút sau đó.

Nhưng đến ngày hôm sau, khi vị bác sĩ chìa tay ra, cô đã do dự. Sao cô biết được về chiếc đinh mũ? Trí nhớ ngắn hạn của cô đã xóa sạch nó rồi. Cô cũng không hề giả vờ. Ấy thế mà, cô vẫn ghi nhớ đủ để tránh được cơn đau.

Đấy là do hạch hạnh nhân của cô hoạt động. Nó có bộ nhớ riêng và hệ thống sinh tồn có sẵn. Não bò sát cứ chờ đợi và nhảy vào hành động mỗi khi các nhu cầu sống còn bị đe dọa. Và một khi nó đã thức giấc, thì phần não còn lại của chúng ta sẽ có rất ít cơ may chi phối, đặc biệt nếu chúng ta chưa từng được rèn luyện qua những sự việc này.

Và còn có cả mâu thuẫn giữa điều chúng ta hiện cảm thấy ổn bên trong so với cảm xúc ta nên có. Nó giải thích vì sao một người bị ung thư cổ họng cứ mãi hút thuốc, hoặc một người bị béo phì vẫn cứ đòi ăn "chỉ một chiếc bánh chiên nữa thôi" dù họ hiểu biết hơn thế. Khi đối diện với lòng tham và nỗi sợ của hạch hạnh nhân, những kẻ non nớt đành phải đầu hàng.

Thế còn sự phản kháng trong bán hàng? Vì sao một số nhân viên bán hàng dù dành ra hàng năm trời rèn luyện, hàng giờ nỗ lực và hàng nghìn đô-la chi phí đi lại nhưng vẫn phải ra đi mà không tạo ra doanh số, trong khi những người khác lao thẳng đến bước cuối

cùng (sinh lợi) và bước ra với một đơn đặt hàng? Một lần nữa, vẫn là do hai bộ não; hạch hạnh nhân đã bỏ chạy ngay thời khắc nó cảm thấy bị đe dọa.

Còn các quản lý yếu kém thì sao? Vì sao có quá nhiều vị sếp e ngại cách phê bình hữu ích hoặc lãnh đạo đúng quyền hạn? Vì sao họ lại dễ dàng náu mình sau cánh cửa văn phòng hoặc chức vụ thay vì nhìn thẳng vào mắt mọi người và tạo sự khác biệt? Cũng cùng đáp án đó. Hạch hạnh nhân không chịu nhìn vào mắt mọi người, vì việc đó sẽ đe dọa hoặc phơi bày nó trước rủi ro.

Và hạn chót? Chắc hẳn bạn có quen biết một người luôn đến muộn. Một người không thể đem lại bất kỳ thứ giá trị nào trừ khi họ trì hoãn lâu đến mức họ phải cần đến sự gấp rút, khẩn cấp đòi hỏi nỗ lực phi thường và adrenaline mới hoàn thành được. Đây không phải hành vi hiệu quả hay đáng tin cậy, nhưng họ vẫn cứ làm. Nguyên nhân rất đơn giản: Họ không thể vượt qua nỗi sợ hoàn thành thường gặp trừ khi tạo ra một nỗi sợ lớn hơn – sợ thất bại hoàn toàn. Não bò sát rất bốc đồng, nhưng đối với những người này, nó còn có khả năng lựa chọn nỗi sợ lớn hơn và tránh điều đó.

Thực ra, nếu chúng ta duyệt qua danh sách những hành vi rất được xem trọng vì sự hiếm gặp của chúng, thì hầu như tất cả đều liên quan đến việc kéo bộ não có ý thức và rộng lượng vào công việc, thay vì chiều theo sự phản ánh nỗi sợ, sự trả thù và chinh phục của não bò sát.

Giao tiếp bằng mắt và não bò sát

Vườn thú Rotterdam hiện đang phát một loại kính mắt đặc biệt cho khách tham quan khu vực khỉ đột.

Loại kính này cùng kiểu với kính 3D để xem phim, ngoại trừ việc chúng không thay đổi những gì bạn thấy, mà thay đổi thứ con khỉ đột nhìn thấy. Chúng sẽ nhìn thấy hình ảnh của chính chúng trên kính của bạn.

Bằng cách này, khi đến gần lũ khỉ, bạn sẽ không có vẻ như giao tiếp bằng mắt với chúng. Đó là hành động đe dọa. Nó sẽ làm lũ khỉ khiếp sợ và khiến chúng tấn công.

Chỉ riêng sự giao tiếp bằng mắt cũng đủ để ném não bò sát của bạn vào trạng thái bối rối. Hãy hình dung sẽ đáng sợ thế nào nếu bạn phải tiến hành điều gì đó khiến mình bị chú ý, hoặc bị chỉ trích.

Có một nguyên nhân khiến việc phát biểu trước đám đông trở thành nỗi sợ số một của đa số mọi người. Phát biểu trước đám đông là điều tồi tệ nhất mà não bò sát có thể tưởng tượng ra.

Rất khó nói lý lẽ với não bò sát

Thật khó nói cho ra lẽ với kẻ nghiện rượu về chứng nghiện ngập của anh ta. Thật khó khiến một thiếu niên hiểu được những hậu quả từ hành động bột phát của cậu ta. Và hầu như không thể nói sao cho một CEO đang tức giận kìm lại cơn phẫn nộ đầy thù hằn. Năm ngoái, một CEO mà tôi biết đang trình bày sản phẩm thử nghiệm với một nhà đầu tư. Trong một phần của bản thử nghiệm, anh nhấp chuột vào trang web của đối tác. Và ngay giữa thanh thiên bạch nhật, trước mặt các nhà đầu tư là một bức ảnh thô tục không-an-toàn-để-xem-trong-giờ-làm-việc.

Vị CEO lập tức trở mặt. Suốt ba ngày sau, anh dành hầu như toàn bộ thời gian và tiền bạc để tránh bàn thảo hợp đồng với đối tác đó. Anh huy động mọi lực lượng. Không thỏa hiệp gì cả! Hủy tất!

Quả là lãng phí. Anh đã tiêu tốn của công ty hàng núi thời gian, tiền bạc và danh tiếng chỉ để khắc phục một vấn đề quá muộn để sửa chữa.

Não bò sát không nghe và cũng chẳng quan tâm.

Hy vọng duy nhất của giống loài chúng ta chính là phần còn lại của não bộ – phần văn minh trong nó – sẽ quan tâm sâu sắc đến những hệ quả tích cực và sắp xếp suy nghĩ nhằm tránh não bò sát, cũng như trông cậy vào các hệ thống giúp hạn chế sức mạnh của sự phản kháng.

Sự phản kháng trong công việc

"Đấy, tôi đã nói với anh là nó không hiệu quả mà."

Bạn trình bày ý tưởng tuyệt vời của mình và mọi người ghét nó. Họ giễu cợt, đe dọa và bảo bạn biến đi.

Tiềm thức của bạn liền lên tiếng. Nó nói kiểu như: "Mi đáng lẽ nên nghe ta. Mi sẽ làm hỏng chuyện thôi", hoặc: "Ta biết mi đáng ra không nên làm thế."

Vậy chính xác "bạn" là ai? Và giọng nói này đang nói với ai?

Giọng nói trong đầu bạn đã bộc lộ sự phản kháng. Nó đang cố

gắng dạy cho "thần lực" một bài học, và động viên nó hãy cẩn thận hơn vào lần sau. Não bò sát ghét thiên tài trong bạn và tìm cách vùi dập nó. Khi bạn nghe cuộc độc thoại này, hãy lờ nó đi. Hãy nhớ rằng nó đóng vai trò là bằng chứng của sự phản kháng, và hãy tự đề phòng để tích cực tránh nó hơn nữa.

Khi não bò sát đến trường

Tất nhiên, sự phản kháng thích trường học. Nếu trường học chỉ là sự vâng lời, thì bạn có thể yên ổn với suy nghĩ rằng càng vâng lời càng tốt, và sự phản kháng chịu đựng điều đó. Nếu trường học là hòa nhập, thì sự phản kháng sẽ vui vẻ đồng tình. Nếu trường học nghĩa là hoãn lại ngày mà bạn phải đứng ra trước cả thế giới và tự đặt mình vào rủi ro, thì sự phản kháng sẽ muốn sống ở đó mãi.

Chính não bò sát đã bảo bạn rằng bạn không đủ tư cách, rằng bằng cấp của bạn không đủ cao, rằng bạn theo học một ngôi trường không đủ tốt. Cũng chính não bò sát bảo bạn đừng nộp hồ sơ vào một trường xuất sắc, vì bạn không xứng đáng theo học nó. Và chính não bò sát là thứ quan tâm sâu sắc đến điểm số, chẳng hề đếm xỉa đến nghệ thuật, tài lãnh đạo hay sự kết nối.

Khi não bò sát đi làm

Bạn làm việc với những người hoàn toàn dung thứ cho sự phản kháng. Họ ủng hộ kẻ ác bằng cách trở thành người bênh vực cho hắn trong các cuộc họp. Họ tuân thủ sách nội quy, kể cả những phần mà bạn không biết đến. Họ yêu thích những thứ từng hiệu quả và lo sợ những điều sắp đến.

Các trang web như lifehacker.com có đầy những công cụ tiết kiệm thời gian và nâng cao năng suất. Nhìn chung, các đồng nghiệp âu lo của bạn sẽ tránh những công cụ này, vì càng tạo năng suất cao hơn, họ sẽ càng tiến gần đến khả năng phải làm điều gì đó, phải cho ra sản phẩm mới nào đó ngoài thị trường. Và ngạc nhiên thay, những người luôn bận rộn ghi chép đầy sổ các mẹo vặt và công việc cũng lo sợ như thế. Tỏ ra bận rộn không đồng nghĩa với đấu tranh với sự phản kháng. Đạt năng suất cao trong công việc của người khác không giống với việc tự vạch ra bản đồ cho mình.

Cái khó của thua cuộc

Nguyên nhân khiến sự phản kháng cứ khăng khăng giữ chân và ngăn bạn dốc hết trái tim, tâm hồn và tài nghệ cho công trình của mình đơn giản là vì: Bạn có thể thất bại.

Tất nhiên, bạn có thể. Thực ra, bạn sẽ thất bại. Hẳn không phải lúc nào cũng thế, nhưng sẽ nhiều hơn bạn mong muốn.

Và khi bạn thất bại, tiếp theo sẽ là gì?

JP, bạn tôi, vừa mất việc. Cô ngạc nhiên vì sau những gì mình làm, cô xứng đáng được thăng chức thay vì bị sa thải. Cô hoàn thành mọi việc mình phải làm, từng ngày một, và họ may mắn vì có cô. Thế nhưng, lũ ngu ấy vẫn sa thải cô.

Một số người sẽ xem đây là một cái tát, một vết cứa sâu vào tâm hồn họ, một thông điệp rằng tốt hơn họ nên lùi lại, đừng cố gắng nữa và bớt quan tâm đi.

Nhưng JP đã làm ngược lại. Đầu tiên, cô nhận ra họ đã có một quyết định tồi, chứ không phải cô đã có một công việc tồi (ý kiến hay). Và thứ hai, cô nhanh chóng hiểu ra nếu cô để sự phản kháng đứng dậy và cất tiếng: "Ta đã bảo mi mà", thì cô sẽ đầu hàng. Đầu hàng trước sự phản kháng và bạn có thể không bao giờ gượng dậy nổi.

Những người thành công đạt được thành công chỉ nhờ một lẽ đơn giản: Họ suy nghĩ khác về thất bại.

Những người thành công học hỏi từ thất bại, nhưng họ học một bài học khác. Họ không học được rằng mình đáng ra không nên cố gắng ngay từ đầu, rằng họ luôn đúng còn thế giới luôn sai, và rằng họ là kẻ thua cuộc. Họ học được rằng các chiến thuật họ từng sử dụng không hiệu quả, hoặc người mà họ áp dụng các chiến thuật đó không đáp ứng được.

Bạn trở thành người thắng cuộc vì bạn giỏi thua cuộc. Cái khó của thua cuộc là bạn có thể cho phép điều đó tiếp thêm sức mạnh cho sự phản kháng, và bạn có lẽ tin rằng mình không xứng đáng chiến thắng, rằng – từ góc tối nhất của tâm hồn – bạn nên bỏ cuộc.

Xin đừng làm thế.

Tìm kiếm sự bất an

Thoát khỏi lối mòn để tìm kiếm những hoàn cảnh khó chịu là điều trái tự nhiên, nhưng lại rất cần thiết.

Sự phản kháng tìm kiếm sự thoải mái. Sự phản kháng muốn náu mình. Ở công sở, chúng dành hàng giờ (và hàng triệu đô-la) tìm kiếm một vị trí có thể phòng thủ, một vị thế trên thị trường, cùng

một chức vụ mà chúng ta có thể cảm thấy an toàn. Các tập đoàn chứng kiến cổ phiếu của họ tăng vọt khi họ vạch ra được một ngách thị trường thuận lợi giúp sinh lời trong nhiều năm tới. Các giáo sư đại học thường chấp nhận làm nghề này vì sự thoải mái mà nhiệm kỳ giảng dạy mang lại. Các nhân viên bán hàng ưa dùng kịch bản có sẵn vì nó thoải mái hơn là thu hút khách hàng tiềm năng. Các vị sếp không muốn phản hồi trực tiếp và hữu ích cho nhân viên vì việc đó lập tức tạo cảm khác khó chịu.

Con đường dẫn đến sự thoải mái đã chật cứng người, và nó hiếm khi giúp bạn thoải mái thực sự. Mỉa mai thay, chính những ai tìm kiếm sự bất an lại có thể tạo sự khác biệt và tìm thấy nền tảng cho mình.

Hiển nhiên, chúng ta luôn phóng đại cảm giác khó chịu của bản thân. Một chỗ ngồi khó chịu trên chuyến bay dài sẽ bắt đầu tạo cảm giác như một vết thương hở. Sự phóng đại này thậm chí còn củng cố thêm cho khả năng sau: Nếu đón nhận sự bất an mà người khác e sợ, bạn rất có thể sẽ nhận lại những phần thưởng đích thực.

Sự bất an đem lại mối gắn kết và thay đổi. Bất an đồng nghĩa bạn đang làm điều gì đó mà người khác ít có khả năng làm, vì họ đang bận lẩn trốn trong vùng an toàn. Khi những hành động khó chịu của bạn dẫn đến thành công, tổ chức sẽ tưởng thưởng cho bạn và đưa bạn trở lại với lợi ích lớn hơn.

Phát triển kế hoạch B

Những người bạn và cố vấn có thiện chí không bao giờ ngần ngại chìa tay ra với các nghệ sĩ. Họ khuyên chúng ta hãy có kế hoạch dự phòng, một điều gì đó để trông cậy khi thứ nghệ thuật của bạn không tiến triển tốt.

Bạn có lẽ đã đoán được điều gì sẽ xảy ra khi bạn có một kế hoạch dự phòng xuất sắc: Sau cùng, bạn sẽ thỏa mãn với kế hoạch dự phòng. Ngay khi bạn nói: “Mình sẽ cố gắng hết sức” thay vì “Mình sẽ làm”, là bạn đã mở cửa cho não bò sát vào nhà.

Sự phản kháng luôn tuyệt vọng tìm cách hủy hoại nghệ thuật của bạn. Một kế hoạch dự phòng rạch ròi chính là sự hủy hoại đang chờ đợi xảy ra. Sao phải vượt qua điểm thử thách, sao phải mạo hiểm, sao phải đánh đổi tất cả khi đã có một phương án thoải mái thay thế? Những người đột phá thường chẳng còn gì để mất, và họ hầu như chẳng bao giờ có kế hoạch dự phòng.

Những ý tưởng hay đâu cả rồi?

Khi ai đó nói với tôi: "Tôi chẳng có ý tưởng nào hay… Tôi không giỏi việc đó", tôi sẽ hỏi họ: "Thế bạn có ý tưởng tồi nào không?"

Trong 9 trên 10 trường hợp, câu trả lời là "không". Tìm ra ý tưởng hay sẽ là việc đơn giản bất ngờ một khi bạn xử lý xong vấn đề tìm ra ý tưởng tồi. Mọi cuốn sách sáng tạo trên đời sẽ không giúp được bạn nếu bạn không muốn nảy ra những ý tưởng tệ hại, nhàm chán hay thậm chí nguy hiểm.

Sự phản kháng ghét cay ghét đắng những ý tưởng tồi. Nó sẽ khiến bạn đóng băng ý tưởng và chẳng phát minh ra được gì, thay vì chấp nhận mạo hiểm và mặc cho một phần thành quả của bạn bị chê cười. Mỗi người sáng tạo mà tôi quen biết đều nảy ra một loạt những ý tưởng đáng chê cười trước khi có được một ý tưởng hay. Một số người (như tôi) cần gấp đôi số ý tưởng tồi như thế cho mỗi ý tưởng hay.

Có một cách để bạn trở nên sáng tạo, đó là tự rèn luyện mình nảy ra các ý tưởng tồi. Càng tồi tệ càng tốt. Hãy rèn luyện thật nhiều và kỳ diệu thay, bạn sẽ khám phá ra một số ý tưởng hay lướt qua.

Bạn không cần thêm tài năng. Bạn chỉ cần bớt phản kháng.

Sự phản kháng là giọng nói trong đầu mách bạn hãy dùng chấm đầu dòng trong các slide PowerPoint, vì sếp bạn muốn thế. Nó là giọng nói bảo bạn gạch bỏ những ý kiến đáng tranh cãi trong bài luận bạn đang viết, vì giáo viên không thích chúng. Sự phản kháng luôn không ngừng thôi thúc bạn hòa nhập.

Trong những thời điểm kinh tế khó khăn, sự phản kháng sẽ lý giải rằng chúng ta tốt hơn nên có một công việc ổn định, vì thế giới đầy rẫy sự bất định và chẳng có thời gian cho những chuyện điên rồ như thành lập công ty. Và tất nhiên, trong những thời điểm tuyệt vời, sự phản kháng vẫn thuyết phục chúng ta đừng lập công ty vì tình hình cạnh tranh rất gay gắt và… này, lương đang cao lắm đấy! "Đừng ngu ngốc thế", nó nói.

Sự phản kháng muốn bạn kiểm tra e-mail ngay lập tức, vì điều gì đó tuyệt vời có thể sẽ xuất hiện (mà thường là điều gì đó khủng khiếp). Không có thời gian phác thảo sản phẩm mới đâu… sao mi cứ mơ mộng thế… chúng ta cần tập trung lên lịch cho cuộc họp qua điện thoại.

Sự phản kháng ngoan cố đến mức nó khuyến khích bạn nói thách

và hạ bệ bất kỳ ai xung quanh bạn dám cả gan mơ mộng. "Tất nhiên, phần thuyết trình của Bob rất ổn, nhưng anh ấy có đạt doanh số quý không? Chúng ta còn phải chiều lòng cổ đông nữa."

Người ủng hộ kẻ ác cũng giống như một kẻ bán linh hồn cho quỷ dữ. Và toàn bộ các tập đoàn đều đầy rẫy những kẻ như thế, những kẻ nguyện làm thêm giờ để đập tan bất kỳ tri thức hay nghệ thuật nào. Trong hành trình tìm kiếm sự an toàn trong công việc, họ đang tự đặt nên nền móng cho kết cục của chính mình.

Điều độc hại nhất (theo quan điểm của tác giả) chính là não bò sát ghét việc bạn đọc những cuốn sách giống như cuốn này.

Sự bất an được công nhận

Khi bắt đầu đọc cuốn sách này, bạn có lúng túng đôi chút khi tôi gọi bạn là thiên tài không?

Rất nhiều người không thoải mái với kiểu công nhận, quyền hạn hay tác động đó. Xét cho cùng, nếu là thiên tài, thì bạn cần đem lại những kết quả có chất lượng của thiên tài.

Bạn hầu như đã bị tẩy não hoàn toàn để tin rằng mình không phải thiên tài, rằng bạn đang làm việc ở chừng mực thích đáng, kiếm được mức lương mà bạn được cho là xứng đáng, và làm những việc bạn được cho là phải làm. Và trò tẩy não này phần nào mang tính liên ứng, vì sự phản kháng của bạn (đại loại như vậy) cũng thích những kỳ vọng thấp.

Một khi đã trỏ mặt chỉ tên sự phản kháng và biết giọng nói của nó nghe thế nào, bạn sẽ dễ dàng đón nhận sự thật rằng mình thực sự là thiên tài. Phần nào trong bạn muốn phủ nhận điều này chính là sự phản kháng. Phần còn lại hiểu rằng bạn cũng có thể trở thành một kẻ hội tụ tri thức, tài năng phát minh, hoặc sự gắn kết để làm nên điều khác biệt.

Tự do nuôi dưỡng sự phản kháng

Những nhân công "bánh răng" có rất ít tự do trong công việc của họ. Thành quả của họ được đo lường, công việc của họ được mô tả; và họ hoặc phải sản xuất ra thành phẩm, hoặc bị sa thải.

Thế nên, nhân công bánh răng không phải vật lộn nhiều với sự phản kháng. Nếu làm việc trong một lò mổ gà, bạn sẽ phải chặt đầu gà cả ngày, hoặc mất việc vào hôm sau. Tất nhiên, đó là một công việc tệ hại, nhưng não bò sát hiếm khi bị chuyện đó đánh

thức. Cứ tuân thủ luật lệ và lặp lại.

Thứ tự do của một kiểu công việc mới (điều mà hầu hết chúng ta vẫn làm trong đa số trường hợp) là các đầu việc khá mơ hồ và khó đo lường. Chúng ta có thể phí cả giờ đồng hồ để lướt Internet, vì chẳng ai biết liệu lướt Internet có giúp ta tiến bộ hoặc tạo sự gắn kết không.

Sự tự do này rất tuyệt vời, vì nó đồng nghĩa không có ai nhòm ngó việc bạn làm từ phía sau và dùng "đồng hồ bấm giờ" với bạn.

Sự tự do này là thứ ung nhọt, vì nó chính là khởi đầu của sự phản kháng. Tự do kiểu này khiến bạn dễ trốn tránh, viện cớ và dễ làm việc với nỗ lực ít ỏi.

Một số nhạc sĩ cổ điển không phải nghệ sĩ

Nhạc cổ điển là một ví dụ tuyệt vời cho sự phản kháng và vai trò của nó trong hệ thống doanh nghiệp, vì luật lệ rất rõ ràng và kết quả rất dễ đo lường.

Trong vòng 10-20 năm qua, các sinh viên âm nhạc đã được dạy (cùng lúc sống chung với nỗi sợ phản kháng) chơi nhạc theo những gì được viết sẵn. Họ có bảng điểm, thanh âm; họ phải chơi đúng nốt và là một phần của nhóm nhạc.

Thế nên, chúng ta cứ sản xuất thật nhiều nhạc công vĩ cầm hạng hai và các tay trống rất cừ khôi. Thực ra, chúng ta có thừa những người như họ, và đó chính là lý do khiến đây là cách kiếm sống mạo hiểm, khi chỉ một số ít nhạc sĩ tài năng (và may mắn) kiếm được nhiều tiền và giữ được công việc ổn định. Thông thường, các nhạc trưởng khách mời thậm chí còn chẳng biết tên những người hợp thành số đông của dàn nhạc giao hưởng.

Một nhạc trưởng tôi quen biết chuyên chu du khắp thế giới để biểu diễn cho doanh nghiệp, và thuê những nhạc sĩ ít tên tuổi tại từng thành phố. Ông hầu như không trả thù lao cho họ, vì có rất nhiều người để lựa chọn. Sự dư thừa những nghệ sĩ giống y khuôn này đã đập tan hy vọng về sự sáng tạo giá trị và một khoản lương trên mức phải chăng.

Nhưng dẫu vậy...

Nhưng dẫu vậy, vẫn còn đó Yo-Yo Ma, Ben Zander và Gustavo Dudamel, những người được tìm đến và kiếm rất nhiều tiền, cũng như những ai có trọn niềm vui. Đó là những người không hòa

nhập, không chạy theo bảng điểm và biết rõ luật lệ, nhưng phá bỏ chúng. Họ là những nghệ sĩ. Nhiều người khác đã bị hệ thống nhồi sọ và khiếp sợ việc từ chối tuân theo chỉ thị.

Tin tức chuẩn hóa

Báo chí là một ví dụ tuyệt vời khác, vì người ta rất dễ tán dương chuyên môn hay nhầm lẫn giá trị của sản phẩm cuối cùng (tin tức tường thuật trung thực và sâu sắc) với chi phí làm nên sản phẩm đó. Nhà kinh tế học truyền thông Robert Picard từng nói:

Công việc lao động lương cao đòi hỏi nhân công phải sở hữu các kỹ năng, năng lực và kiến thức chuyên biệt. Nó cũng đòi hỏi người lao động phải trở nên "phi tiêu dùng hóa". Đa số các nhà báo có chung bộ kỹ năng và cách tiếp cận tin tức, tìm kiếm chung nguồn tin, đặt ra cùng những câu hỏi và cho ra đời các tin bài khá tương đồng…

Trong khắp ngành công nghiệp tin tức, những quy trình và quy chế của việc thu thập tin đều tuân theo các giá trị tin tức chuẩn hóa, sản xuất những tin bài chuẩn hóa, theo hình thức chuẩn hóa và trình bày theo phong cách chuẩn hóa. Và kết quả là một sự tương đồng cực hạn và sự khác biệt tối thiểu.

Rõ ràng các nhà báo không muốn tồn tại trong thị trường lao động đương thời, chứ đừng nói là trong thị trường thông tin cạnh tranh khốc liệt. Họ muốn bênh vực cho thứ giá trị họ tạo ra trên phương diện triết lý đạo đức về giá trị công cụ. Đa số tin rằng những việc họ làm về bản chất là tốt, và họ nên được nhận thù lao cho chúng kể cả khi chúng không tạo ra doanh thu.

Đây chính xác là điều tổ chức của bạn đang đối mặt. Theo thời gian, cẩm nang sẽ được soạn, quy chế sẽ được lập ra và người người sẽ được thuê nhằm tuân thủ luật lệ từng chút một, từng năm một. Các tổ chức cực kỳ hiệu quả trong việc sản xuất ra thành phẩm nhất định theo một cách nhất định… thế rồi, sự cạnh tranh, thay đổi hoặc công nghệ xuất hiện và các nguyên tắc cũ không còn đặc biệt hữu dụng nữa, và hiệu suất cũ cũng không còn sinh lời nữa.

Khi đối diện với mối đe dọa như thế, phản ứng tự nhiên sẽ là cố gắng trở nên hiệu quả hơn: phát hành ít trang báo hơn và cắt giảm nhân sự có chiến lược (loại bỏ những kẻ ngoài cuộc khác thường hoặc người kỳ cựu nhận lương cao). Mới đây, tờ The New York Times đã phản ứng bằng cách in tạp chí ngày Chủ nhật của

họ với khổ nhỏ hơn, và thay thế bộ phông chữ bằng kiểu khít chữ hơn trên mỗi trang.

Tất nhiên, đây không phải là câu trả lời. Làm nhiều hơn những việc bạn đang làm nhưng theo kiểu ngoan ngoãn hơn, dễ đo lường hơn và trung bình hơn (thật thế sao?) sẽ không giải quyết được vấn đề, mà chỉ khiến nó trở nên tệ hơn. Làm vui lòng sự phản kháng không có nghĩa là thành công. Bạn định sẽ nói gì với ban giám đốc của mình? Bạn thà tránh dọa họ bằng những kế hoạch táo bạo, toàn tâm làm việc, đầu hàng não bò sát và chết từ từ còn hơn.

The Huffington Post – tờ báo sẽ sớm tạo ra doanh thu cao hơn bất kỳ tờ báo nào trên cả nước – vứt bỏ mọi nguyên tắc. Họ không có các xưởng in, không tôn sùng cẩm nang về phong cách, và thậm chí không có một tòa soạn màu mè. Thay vì thế, họ tập hợp đội ngũ nhân viên là các nghệ sĩ và người tạo sự thay đổi. Nếu thành công, thì đó là vì họ đã đối đầu với sự phản kháng.

“Việc này sẽ hiệu quả”

Bạn nghĩ điều khiến mình ngờ vực nhất chính là việc bạn đang làm sẽ thất bại. Và lẽ tất nhiên, nhiều người trong chúng ta cứ nằm đó thao thức, lòng tràn ngập âu lo về những thất bại khủng khiếp. Hãy suy nghĩ kỹ về luận điểm sau: Rất có thể bạn do dự vì sợ rằng điều gì đó có thể hiệu quả.

Nếu điều đó hiệu quả, thì bạn phải thực hiện. Rồi bạn phải thực hiện nó một lần nữa. Sau đó, bạn phải vươn lên hàng đầu trong việc đó. Nếu nó hiệu quả, thế giới của bạn sẽ thay đổi, sẽ có những mối đe dọa, thử thách và rủi ro mới. Đó là nỗi khiếp sợ ở đẳng cấp thế giới.

Duncan Hines đã gây dựng nên một đế chế trị giá hơn nửa tỉ đô-la sau khi đồng sự của ông qua đời vào năm 1993. Khi xây dựng thương hiệu của mình, Hines chỉ dùng một vài chiếc tem thư và một chiếc máy in. Ông là người bán hàng kiểu gõ cửa từng nhà và viết cẩm nang nhà hàng khi rảnh rỗi.

Phải mất ít nhất 10 năm, người đàn ông tên Duncan Hines mới trở thành Duncan Hines – thương hiệu nổi tiếng thế giới. Trong bất kỳ thời điểm nào của 10 năm ấy, một đối thủ được tổ chức tốt, được cấp vốn nhiều hơn đều có thể tống khứ ông. Ông bà bạn cũng có thể làm thế. Thời điểm đó, không ai nghi ngờ rằng việc Hines đang làm là đến công sở. Ông không hề che giấu thành công

của mình, nó đã được biên lại. Không, rủi ro dành cho kẻ thách thức Hines chính là ông sẽ tranh đấu và chiến thắng. Điều đó đã thay đổi tất cả.

Hãy tua nhanh 15 năm cùng những khuynh hướng và nỗi sợ tương tự nơi công sở trong khoảng thời gian ấy. Vì sao vô số người thông minh điều hành các tòa báo trên khắp cả nước lại không thấy được những điều đang diễn ra trên mạng, và thực sự tái thiết để tận dụng chúng? Vì sao Carolyn Reidy, nhà phát hành thuộc nhà xuất bản sách hư cấu Simon & Schuster, lại tranh đấu kịch liệt với Kindle?

Ham muốn phá hủy cái mới là rất lớn, chính là bởi cái mới sẽ hiệu quả.

Khi nào sự phản kháng choán hết đời bạn?

Khi bạn còn bé, nghệ thuật đẹp đẽ – những câu hỏi, sự hiếu kỳ và tính tự phát – tuôn chảy trong bạn. Khi ấy, sự phản kháng chỉ đang bắt đầu tìm cách quát tháo thứ nghệ thuật đến từ phần não bộ còn lại của bạn. Sau đó, nhờ những trò bắt nạt bát nháo của chúng bạn, những cái nhướn mày của người thân và các quy định thiện chí, có tổ chức nhưng độc hại của nhà trường, sự phản kháng đã được tiếp thêm sức mạnh.

Bạn có nghĩ do ngẫu nhiên mà nhiều thế lực muốn phần não bướng bỉnh và sáng tạo trong bạn phải ngồi yên và im lặng?

Nếu bạn kiếm được công việc trong nhà máy, sự phản kháng sẽ chính thức chi phối. Tôi đã gặp gỡ giám đốc của các công ty bảo hiểm, các công nhân dây chuyền lắp ráp và những nhân viên chăm sóc khách hàng bị sự phản kháng xâm lấn sâu sắc, đến nỗi họ không nhận ra nó tồn tại. Đối với họ, điều này là bình thường. Họ nghĩ mình trưởng thành và thực tế, trong khi họ đang co rúm trước nỗi sợ hãi.

Xã hội của chúng ta đã tạo ra một số nghề nghiệp mà người làm nghề được kỳ vọng phải sáng tạo để kiếm sống. Song, ngay cả trong phim ảnh, nghệ thuật thị giác và ngành xuất bản sách, hệ thống có sẵn của chúng ta vẫn khiến ta dễ dàng làm giả hành vi sáng tạo thay vì thực sự đón nhận nó. Thứ nghệ thuật mà mỗi người chúng ta có khả năng sáng tạo đang không ngừng bị cắt xén. Hãy hỏi các biên tập viên và người đại diện trong các ngành xuất bản truyện kinh dị, chắc chắn họ sẽ kể với bạn về ai đó "đi hơi quá" và cuối cùng phải bán xới khỏi công việc. Vấn đề là bao giờ

cũng cùng câu chuyện đó và cùng nhân vật đó, vì những ví dụ như thế có quá ít và na ná nhau.

Nền kinh tế của chúng ta đã đi đến một kết luận logic. Cuộc đua tạo ra những thứ trung bình cho những người trung bình gần như đã kết thúc. Chúng ta đã chạm đến đường tiệm cận, mức trần tự nhiên cho mức độ rẻ và nhanh trong việc đem lại thành quả tầm thường.

Việc trở nên bình thường hơn, nhanh hơn và rẻ hơn không còn tạo năng suất như trước đây nữa.

Chi phí sản xuất một chiếc hộp biết chơi nhạc đã giảm từ 10.000 đô-la (mẫu Edison Victrola xinh xắn) xuống 2.000 đô-la (máy thu phát tại gia), rồi 300 đô-la (máy nghe nhạc Walkman), 200 đô-la (iPod), và cuối cùng là 9 đô-la (thẻ nhớ MP3). Những cải thiện về giá cả hiện nay đã quá nhỏ đến mức chúng chẳng đáng nữa.

Việc truyền đạt một ý kiến ban đầu phải mất cả tháng (bằng tàu), rồi giảm còn vài ngày (bằng máy bay), rồi qua đêm (bằng Federal Express), xuống còn vài phút (bằng máy fax), một tích tắc (bằng e-mail) và cuối cùng là ngay tức thì (bằng Twitter). Và giờ thì sao? Nó có thể đến sớm từ tận hôm qua không?

Thế nên, điều còn lại phải làm – phải trao tặng – là nghệ thuật. Những gì còn lại là sự hào phóng và tính nhân văn đáng tiền. Và việc còn lại chính là tóm lấy sự phản kháng (sự phản kháng mà chúng ta đã quấn quýt và tưởng thưởng suốt hàng thập kỷ) và hủy diệt nó.

Bằng chứng của sự phản kháng

Có lẽ chính sự phản kháng đã ngăn bạn đón nhận những ý tưởng trong cuốn sách này. (Hoặc có lẽ chính tôi từng không làm được, nhưng tôi cược rằng có những người cũng như thế.) Bạn không thoải mái, hoài nghi hoặc cực kỳ tức giận, nhưng bạn không rõ vì sao.

Ý tôi là, sao bạn không thử làm nghệ thuật? Thử thì có khó gì đâu?

Bạn gọi sự phản kháng là "lẽ thường vô cảm kiểu tư bản". Có lẽ bạn nên gọi nó là "tỏ ra thực tế về hệ thống mà chúng ta sống trong đó". Hơn thế nữa, tôi nghĩ nên gọi nó là sự đình trệ, sự lãng phí, hay một âm mưu quỷ quyệt nhằm ngăn bạn tạo nên công trình đích thực.

Đừng để não bò sát chiến thắng.

Nỗi sợ phát biểu trước đám đông

Vì sao nhiệm vụ thường gặp, an toàn và quan trọng này lại là nỗi sợ của nhiều người đến thế?

Trong cuốn Iconoclast (tạm dịch: Đả phá hủ tục), tác giả đã vận dụng kinh nghiệm của mình để điều hành một phòng thí nghiệm nghiên cứu sinh học thần kinh, nhằm giải thích những cơ sở của sự phản kháng. Thực ra, phát biểu trước đám đông là "mẫu vật" hoàn hảo để lật mở xem điều gì khiến chúng ta nói năng lí nhí.

Thực tế, có ba tác nhân sinh học mang lại thành quả và sự đổi mới trong công việc, đó là trí thông minh xã hội, phản ứng với nỗi sợ và cảm nhận. Phát biểu trước đám đông là hành vi hội tụ cả ba tác nhân đó. Để phát biểu trước một nhóm người, bạn cần có trí thông minh xã hội. Chúng ta cần tạo ra được mối liên kết cảm xúc với con người, nói về những điều khiến họ hứng thú và thuyết phục họ. Điều đó rất khó, và chúng ta không tự nhiên biết làm điều này như việc tự nhiên biết ăn đồ chiên.

Phát biểu trước đám đông cũng kích hoạt các phản ứng mãnh liệt với nỗi sợ. Chúng ta bị người lạ hoặc những kẻ quyền thế vây quanh, tất cả họ đều có thể hãm hại ta. Sự chú ý dồn về phía chúng ta, và nó (theo thuyết sinh học của chúng tôi) tương ứng với nguy hiểm.

Cuối cùng và cũng khó nhận biết nhất, phát biểu liên quan đến cảm nhận. Nó bộc lộ cách chúng ta nhìn nhận mọi thứ, cả điều chúng ta đang nói lẫn phản ứng của mọi người trong phòng. Việc bộc lộ cảm nhận đó mới đáng sợ làm sao.

Trong cuộc đấu giữa khát khao duy lý (nhằm lan truyền ý tưởng bằng cách phát biểu) với nỗi ám ảnh sinh học chống lại việc đó, sinh học luôn sở hữu lợi thế bất công.

Nỗi sợ đến từ đâu?

Nếu bạn không bán được hàng, hãy tìm nỗi sợ.

Nếu cuộc họp marketing kết thúc trong bế tắc, hãy tìm nỗi sợ.

Nếu ai đó nổi cơn thịnh nộ, thất hứa hay không định hợp tác, nỗi sợ chắc chắn có liên quan.

Nỗi sợ là cảm xúc quan trọng nhất mà chúng ta sở hữu. Xét cho cùng, nó đã giúp tổ tiên của chúng ta sống sót. Nỗi sợ lấn át mọi cảm xúc khác, vì nếu không có khả năng tránh được cái chết, thì mọi cảm xúc còn lại cũng chẳng mấy quan trọng.

Xã hội hiền hòa và tập thể hóa của chúng ta chưa tìm ra cách loại bỏ nỗi sợ, mà chỉ hướng nó vào những ngóc ngách khác thường trong đời sống. Chúng ta kiểm tra Twitter vì sợ bị bỏ rơi. Chúng ta mua túi xách tay đắt tiền cũng vì nguyên do đó. Chúng ta chọn công việc tuân-theo-chỉ-dẫn thường tình vì sợ thất bại nếu làm người chỉ vẽ, và chúng ta đưa ra những quyết định tài chính sai lầm vì sợ chịu trách nhiệm cho tiền bạc của mình.

Thực tế, chúng ta thậm chí còn sợ nói về nỗi sợ hãi, như thể bằng cách nào đó nó sẽ trở nên thật hơn.

Nỗi sợ phải sống thiếu tấm bản đồ là nguyên nhân chính khiến mọi người kiên quyết buộc chúng ta bảo họ phải làm gì.

Các lý do khá rõ ràng: Nếu đó là bản đồ của người khác, thì việc nó không hiệu quả không phải là lỗi của bạn. Nếu bạn học thuộc lòng kịch bản bán hàng mà tôi đưa bạn và bạn không bán được hàng, thì ai gặp rắc rối đây? Bản đồ không chỉ ngăn cách ta với trách nhiệm, mà đó còn là tấm bùa hộ mệnh trước xã hội. Chúng ta có thể khoe với bạn bè và gia đình rằng ta đã tìm được một bản đồ tốt, an toàn và đáng khâm phục.

Nỗi sợ tự hình thành

Nếu cuộc họp mà bạn sắp tổ chức là cuộc họp lớn nhất, quan trọng nhất, rơi vào đúng thời khắc sinh tử trong sự nghiệp của bạn, rất có thể bạn sẽ cảm thấy chút phản kháng và sợ hãi vô cùng – những cảm xúc chẳng giúp cuộc họp tốt lên được. Thực ra, trong các cuộc thương lượng, thuyết trình và những dịp tương tác khác, mùi vị của nỗi sợ là chính yếu tố chúng ta không được phép tin tưởng nhất.

Bạn càng phải sợ hãi, nỗi sợ sẽ càng tồi tệ.

Có một loại "thuốc giải" chính là hãy theo đuổi các hướng đi khác nhau, tạo ra nhiều cách giành thắng lợi khác nhau. Cuộc họp này và đề xuất kia rồi sẽ không còn là tất cả. Nếu không còn yếu tố sinh tử, thì bạn sẽ không còn phải lo lắng nhiều rằng mình sẽ "chết". Sự tự tin cũng tự hình thành. Nếu có càng nhiều sự tự tin vào thời điểm tiếp xúc, bạn sẽ có khả năng thành công cao hơn, và tất nhiên, điều đó sẽ tạo thêm tự tin cho lần tiếp xúc tới. Vòng

tuần hoàn này sẽ nâng bạn lên cao, hoặc kéo bạn xuống. Tất cả tùy thuộc ở bạn.

Nếu bạn đang trong một tour phát biểu với 40 sự kiện được lên lịch, thì có vẻ chẳng quá tệ nếu có một sự kiện thất bại. Nếu có đến ba cơ hội làm việc tuyệt vời, bạn có thể thoải mái hơn nhiều trong từng cuộc phỏng vấn. Bạn có thể nói: "Chắc chắn sẽ ổn thôi", nhưng "ổn" không phải là điểm chính. Nỗ lực đã đưa bạn đến vị trí tốt này; nỗ lực và khả năng lập kế hoạch chính là những công cụ đánh bại sự phản kháng, trước khi nó đánh bại bạn.

Nghịch lý của vùng an toàn

Sự phản kháng muốn bạn cuộn mình lại trong góc, trốn tránh mọi mối đe dọa, không chấp nhận mạo hiểm và ẩn mình. Suy cho cùng, đó là cảm giác an toàn.

Nghịch lý chính là bạn càng trốn tránh, mức độ rủi ro sẽ càng lớn. Càng ít có hoạt động, bạn càng có nhiều khả năng thất bại, bị phớt lờ và bộc lộ điểm yếu trước thất bại. Chúng ta đã cố gắng xây dựng nên một nền kinh tế nơi ta có thể che giấu những ý tưởng lớn, xuyên qua mọi chuyển động và lấy được thứ mình muốn. Điều đó nay đã không còn mấy hiệu quả.

Sự phản kháng luôn cố phá hủy những công cụ chống lại nó

Cuốn sách Getting Things Done (Hoàn thành mọi việc không hề khó[32]) thực sự có thể giúp bạn hoàn thành mọi việc. Cuốn A Whack on the Side of the Head (Cú đánh thức tỉnh trí sáng tạo[33]) có thể giúp bạn sáng tạo. Khóa huấn luyện bán hàng thực ra có thể giúp bạn bán nhiều hàng hơn. Có những cuốn sách và khóa học có thể dạy bạn cách thực hiện hầu hết những điều được đề cập trong cuốn sách này. Và tuy rất nhiều bản in được bán ra và nhiều lớp học có người tham dự, nhưng tỷ lệ thất bại vẫn cao đến ngạc nhiên.

[32] Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2010. (BTV)

[33] Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2016. (BTV)

Không phải vì các cuốn sách và khóa học không tốt, mà vì sự phản kháng mạnh hơn chúng.

Ít người đủ can đảm để chỉ ra điều này. Thay vì thế, chúng ta cứ

hếch mũi xem thường toàn bộ dòng sách kỹ năng. Chúng ta nhạo báng những kẻ luôn cúi một cách vô lối khi họ bắt đầu cải thiện mình hơn. Chúng ta tẩy chay những giáo viên không được chứng nhận hoặc không có quan hệ với các trường như Harvard. Đó là mưu kế xuất sắc do sự phản kháng bày ra, và nó thường hiệu nghiệm.

Đừng nghe những kẻ hay chỉ trích. Họ trở thành như thế chỉ vì một lý do: Đối với họ, sự phản kháng đã chiến thắng từ lâu. Khi sự phản kháng bảo bạn đừng nghe điều gì đó, đừng đọc thứ gì đó hay đừng tham gia việc gì đó, hãy mặc kệ. Cứ làm thế đi! Không phải ngẫu nhiên mà những người thành công lại đọc nhiều sách thế.

Các triệu chứng của não bò sát

Sự phản kháng xuất hiện mọi lúc mọi nơi. Mục đích của nó là khiến bạn an toàn, đồng nghĩa với vô hình và bất biến. Thể hiện mình là điều nguy hiểm. Nó sẽ dẫn đến khả năng bạn bị mọi người chê cười, hay thậm chí mất mạng. Thay đổi là điều nguy hiểm vì nó đòi hỏi ta phải dịch chuyển từ vùng đã biết sang vùng chưa biết, và điều đó có thể sẽ nguy hiểm.

Thế nên, sự phản kháng rất xảo trá. Nó cố gắng làm một trong hai điều sau: giúp bạn hòa nhập (và trở nên vô hình) hoặc khiến bạn thất bại (nhằm giảm khả năng xuất hiện sự thay đổi tích cực, từ đó thuyết phục bạn ngồi yên).

Sau đây là một số dấu hiệu cho thấy não bò sát đang hoạt động:

- Không bàn giao kết quả đúng hạn. Chậm trễ từ bước đầu tiên cho đến không bao giờ;
- Trì hoãn, tuyên bố rằng bạn cần phải hoàn hảo;
- Bàn giao kết quả sớm, nêu các ý kiến thiếu sót, hy vọng chúng sẽ bị bác bỏ;
- Lo lắng phát sốt xem phải mặc gì đến một sự kiện;
- Đưa ra những lời biện hộ liên quan đến chuyện thiếu tiền;
- Giao thiệp thái quá với mục đích khiến mọi người thích và ủng hộ bạn;
- Hay thể hiện hành vi khiêu khích thận trọng nhằm mục đích tự loại mình ra ngoài, để bạn không có chỗ đứng trong cộng đồng;
- Bày tỏ sự thiếu khao khát tiếp thu kỹ năng mới;
- Dành hàng giờ cho việc thu thập dữ liệu đến mức ám ảnh. (Jeffrey Eisenberg cho biết có 79% các doanh nghiệp ám ảnh với việc nắm bắt dữ liệu truyền Internet, nhưng chỉ có 30%

trong số họ thay đổi trang web từ kết quả phân tích.)
- Tỏ ra ác ý;
- Lập ra các hội đồng thay vì bắt tay hành động;
- Tham gia các hội đồng thay vì lãnh đạo;
- Phê bình quá mức công việc của đồng cấp, từ đó nâng chuẩn công việc của bạn lên mức phi thực tế;
- Thong thả sản xuất thành phẩm lạ lùng mà có lẽ không ai đón nhận được;
- Thong thả cho ra thành phẩm lạ lùng mà chắc chắn sẽ phù hợp nhưng bị ngó lơ;
- Không đặt câu hỏi;
- Đặt quá nhiều câu hỏi;
- Chỉ trích bất kỳ ai làm điều gì đó khác đi vì nếu họ thành công, nghĩa là bạn cũng sẽ phải làm điều đó khác đi;
- Bắt đầu cuộc truy tìm không ngừng nghỉ điều to tát tiếp theo, từ bỏ những thứ xưa cũ của ngày hôm qua;
- Thể hiện cảm xúc quyến luyến đối với hiện trạng;
- Phát sinh nỗi lo lắng đối với tác dụng phụ của phương thức mới;
- Tỏ ra nhàm chán;
- Tập trung trả đũa hoặc dạy cho ai đó một bài học, như một cách đền bù cho công việc phải thực hiện;
- Trì hoãn khi thời hạn hoàn thành đến gần. Kiểm tra công việc một cách ám ảnh khi ngày bàn giao thành phẩm lờ mờ hiện ra;
- Chờ đến ngày mai;
- Phát sinh nỗi lo rằng người khác sẽ đánh cắp ý tưởng của bạn;
- Khi nhận ra những hành vi làm tăng khả năng cho ra thành phẩm, bạn liền ngưng thực hiện chúng;
- Tin rằng mọi thứ phụ thuộc vào thiên phú và tài năng, chứ không phải kỹ năng;
- Tuyên bố rằng bạn cũng không có tài năng gì.

Danh sách này bất thường vì tôi đã làm bật những khuynh hướng lên trên và xuống dưới, sang phải và sang trái. Bất kỳ hướng đi nào bạn chọn mà không hướng đến thành công đều do sự phản kháng chi phối.

Thật thú vị khi ta nói ra điều này thành lời: "Tôi làm việc này vì sự phản kháng." "Não bò sát của tôi khiến tôi lo lắng." "Tôi đang tức giận vì sự tức giận giúp tôi không phải làm việc."

Khi bạn nói ra điều đó thành lời (không nghĩ, mà nói thẳng ra), não bò sát sẽ rút lui trong hổ thẹn.

“Tôi chẳng biết phải làm gì” và những câu nói khác của sự phản kháng “Tôi chẳng có ý tưởng hay ho nào” – thực ra, bạn chẳng có ý tưởng tồi tệ nào. Nếu bạn nảy ra đủ những ý tưởng tồi, thì các ý tưởng hay sẽ tự xuất hiện. Và như mọi người thành công đều nói, ý tưởng không phải là chuyện khó. Cái khó là truyền đạt chúng.

“Tôi chẳng biết phải làm gì” – câu này nhất định đúng. Nhưng câu hỏi đúng phải là vì sao bạn bận tâm về điều đó? Không ai thực sự biết phải làm gì cả. Đôi khi, chúng ta có linh tính hay một ý tưởng hay, nhưng chúng ta chẳng bao giờ biết chắc được. Nghệ thuật thách thức sự phản kháng chính là làm điều gì đó mà bạn không biết chắc nó có hiệu quả hay không.

“Tôi không tốt nghiệp từ [điền vào đây tên một trường/viện giáo dục danh tiếng nào đó]” – giờ đây, MIT đã đào tạo miễn phí trên mạng cho bất kỳ ai muốn theo học. Thư viện công cộng tại thành phố hầu như có đủ mọi thứ bạn cần, và thứ nào thiếu cũng có trên mạng. Trước đây, quyền tiếp cận kiến thức rất quan trọng, nhưng giờ thì không.

“Sếp tôi không cho phép” – tất nhiên, bà ấy sẽ không cho phép. Sao lại cho phép làm gì? Vì bạn nói: “Tôi muốn làm điều gì đó điên rồ; và nếu nó không hiệu quả, tôi muốn bà chịu mọi trách nhiệm. Và tất nhiên, nếu nó hiệu quả, tôi sẽ hưởng trọn công lao. Thế nào?” Không, như thế không ổn. Không dòng nào trong cuốn sách này viết rằng bạn cần một vị sếp hoàn hảo để trở thành một người không thể thiếu cả. Tôi muốn nói rằng nếu bạn trở thành một người không thể thiếu, bạn sẽ phát hiện mình đang có một vị sếp tốt hơn.

“Phải, với anh thì ổn, nhưng với giới tính, chủng tộc, sức khỏe, tôn giáo, quốc tịch, cỡ giày, khuyết tật và DNA của tôi thì không dễ chút nào” – bạn không nghe thấy tiếng não bò sát phía sau từng lời từng chữ của câu hỏi này sao? Chính xác thì bạn cần bao nhiêu phản ví dụ để vượt qua lời bào chữa này?

Tôn thờ chuyện đã rồi

Bre Pettis đã viết tuyên ngôn sau trên blog của anh:

1. Có ba dạng tồn tại: Không biết, hành động và hoàn thành.
2. Hãy chấp nhận mọi thứ đều là bản nháp. Điều đó sẽ giúp bạn làm cho xong.
3. Chẳng có bước biên tập nào.
4. Việc giả vờ rằng bạn biết mình đang làm gì cũng gần giống

với bạn thực sự biết mình đang làm gì, nên hãy chấp nhận rằng bạn biết mình đang làm gì mặc dù bạn không biết thật, và cứ làm đi.
5. Hãy dẹp bỏ sự trì hoãn. Nếu phải đợi hơn một tuần để hoàn thành một ý tưởng, hãy từ bỏ nó.
6. Điểm chính của "xong việc" không phải là kết thúc một việc, mà là hoàn thành những việc khác.
7. Khi đã xong một việc, bạn có thể quên đi việc đó.
8. Hãy cười nhạo sự hoàn hảo. Nó thật nhàm chán và ngăn bạn không thể xong việc.
9. Những kẻ không muốn tay dính bẩn đều sai. Hãy làm điều gì đó mà bạn thấy đúng.
10. Thất bại cũng tính là xong việc. Nên hãy cứ phạm sai lầm.
11. Phá hoại là một biến thể của xong việc.
12. Nếu bạn có một ý tưởng và đăng nó lên Internet, điều đó cũng tính là "bóng ma" của "xong việc".
13. Việc đã xong là động cơ cho nhiều việc khác.

Công trình

Như vậy, công việc thực sự của bạn là điều bạn có thể được trả lương để thực hiện; và tất nhiên, đam mê của bạn cũng là một điều đơn giản: công trình. Công trình là thứ nuôi dưỡng, phát huy và tôn vinh thần lực.

Công trình của bạn là sáng tạo nên nghệ thuật thay đổi mọi thứ, bộc lộ vốn hiểu biết cùng tính nhân văn của bạn sao cho bạn thực sự là người không thể thiếu.

Việc của bạn là thực hiện công trình, chứ không phải công việc. Công việc chỉ yêu cầu bạn tuân theo chỉ thị; còn công trình đòi hỏi bạn tạo nên sự khác biệt. Công trình là cho ra sản phẩm, những thứ tạo nên sự thay đổi.

Sinh ra để tạo thành quả

Có một thói quen đơn giản mà các nghệ sĩ thành danh hình thành được: Dùng đòn roi rất nhiều vào lúc đầu, vì khởi đầu đồng nghĩa họ sẽ đi đến kết thúc. Không phải có thể, không phải có lẽ, mà chắc chắn sẽ đến.

Nếu muốn sản xuất ra thành phẩm đúng giờ và trong phạm vi ngân sách, tất cả những gì bạn phải làm là nỗ lực cho đến khi cạn thời gian và tiền bạc. Sau đó, hãy cho ra sản phẩm.

Không còn chỗ cho sự đình trệ và bào chữa cho sự phản kháng.

Vào ngày cho ra sản phẩm, chúng sẽ biến mất.

Lợi dụng sự phản kháng như van thời tiết

Khi bạn bắt đầu làm điều gì đó tạo ra lợi nhuận dễ dàng, nuông chiều tính khí của mình, ích kỷ và nông cạn, sẽ rất ít khả năng bạn nghe sự phản kháng lên tiếng. Khi não bò sát có được thứ nó muốn, nó tuyệt nhiên sẽ không trì hoãn bạn lại.

Bạn cảm thấy như muốn hét vào mặt quản lý của mình. Lương tâm khuyên bạn đừng làm thế, nhưng bạn vẫn muốn. Sự phản kháng không phải là tác nhân ở đây. Giọng nói bảo bạn đừng quát tháo là lương tâm của bạn, chứ không phải não bò sát.

Bạn có thể có cùng cảm xúc đó trước khi gian lận thuế, từ bỏ kế hoạch ăn kiêng hoặc chơi trò hai mặt với đối tác. Hãy lắng nghe cảm xúc đó. Nó không phải sự phản kháng.

Dù trong quá khứ hay hiện tại, bạn đều có thể nghe thấy lương tâm của mình, hoặc giọng mẹ bạn trong đầu; nhưng bạn và tôi đều biết giọng nói này khác với cảm giác tê liệt do sự phản kháng gây ra.

Mỗi khi cảm thấy sự phản kháng, sự đình trệ, nỗi sợ hãi và lực kéo, bạn sẽ biết mình đang làm dở việc gì đó. Bất kể cơn gió phản kháng thổi từ hướng nào, đó cũng là hướng cần tiến tới – tiến thẳng đến sự phản kháng. Và khi bạn càng gần đạt được sự đột phá mà tài năng trong bạn sẵn sàng tạo ra, cơn gió sẽ càng thổi mạnh, và sự phản kháng sẽ càng đấu tranh hòng ngăn cản bạn mãnh liệt hơn.

Tôi đã ngưng viết cuốn sách này hàng tá lần. Mỗi lần như thế, lực thôi thúc tôi nhặt nó lên lại chính là sự phản kháng. Tôi nhận ra não bò sát của mình sợ cuốn sách này, và đây cũng là lý do chính xác nhất – mà tôi có thể nghĩ đến – để viết nó.

Ăn kem là chuyện dễ dàng. Tạo ra thứ gì đó ý nghĩa mới khó. Sự phản kháng sẽ giúp bạn tìm ra điều bạn cần làm nhất, vì đó cũng là điều mà sự phản kháng muốn ngăn chặn.

Điều đó thật rõ ràng. Sự phản kháng đang sợ hãi. Bạn càng gần giải phóng điều nó khiếp sợ, nó sẽ càng đấu tranh dữ dội.

Hy sinh bản thân

Nam diễn viên John Goodman từng được phỏng vấn về vai diễn

của ông trong phim Waiting for Godot (Chờ đợi Godot). Trước đó, ông dự định sẽ dành cả mùa xuân để câu cá và xem ti-vi với gia đình tại New Orleans, và đã chuẩn bị từ chối hợp đồng. Dưới đây là những lời ông dành sẵn để thách thức sự phản kháng:

"Mi là đồ ngu xuẩn. Đây là thỏa thuận có-một-trên-đời. Nó sẽ không bao giờ quay lại… Ta không hề nghĩ mình sẽ thành công nhờ nó. Ta không có chút tự tin nào về bản thân. Thế nên, quan trọng là ta sẽ hy sinh bản thân và tự mò lấy đường ra."

Chính phong thái luôn thách thức sự phản kháng này là điều đã biến ông thành một ngôi sao.

"Ngay lúc này, ta thà ở đây thay vì bất kỳ đâu khác. Ta thà ở đây, cố gắng tìm một vai diễn chết tiệt; và ta hy vọng mình sẽ không bao giờ kiếm được, vì ta không muốn mình sa vào sự thỏa mãn. Rồi sau đó, ta sẽ làm gì? Vật nhau với phòng thay đồ ư?

Càng gần đỉnh, càng dốc

Bạn càng tiến gần đến việc đối mặt và đánh bại sự phản kháng, nó sẽ càng chống trả bạn dữ dội.

Nếu việc cho ra thành phẩm dễ dàng như thế, thì bạn đã làm xong rồi.

Vì sao não bò sát muốn bạn bế tắc?

Trong cuốn Điểm thử thách, tôi đã viết rằng việc từ bỏ một dự án (công việc, sự nghiệp hay mối quan hệ) là rất khó, ngay cả khi dự án đó hoàn toàn chẳng đi đến đâu.

Với tôi, hóa ra một phần nỗi đau này đến từ sự phản kháng.

Nếu bạn dường như đang chiến đấu trong đúng cuộc chiến, chăm chỉ lao động, làm những việc bạn được đào tạo để làm, thì bạn là người có phẩm cách tốt. Bạn có thể tuyên bố thắng lợi mà không phải mạo hiểm. Chẳng có gì phải sợ khi bạn mắc kẹt trong điểm thử thách, không nhiều đến mức đe dọa được vị thế của bạn. Bạn chỉ là một gã làm việc chăm chỉ, cống hiến hết sức mình; kẻ nào dám chỉ trích bạn chứ?

Những người đã trải qua chuyện này và chống lại – bằng cách từ bỏ khi họ mắc kẹt – kể với tôi rằng cảm giác của sự khai phóng và tiềm năng mới thật phi thường. Bất thình lình, họ có thể quay lại thực hiện công trình, tạo nên điều khác biệt, gắn kết và hòa hợp

với cộng đồng.

Phần khó khăn ở đây là ta phải phân biệt giữa từ bỏ vì sự phản kháng muốn bạn làm thế (ý tồi) với từ bỏ vì sự phản kháng không muốn bạn làm thế (ý hay). Mục tiêu là hãy từ bỏ các nhiệm vụ bạn đang làm vì bạn cứ bám víu lấy chúng nhân danh bộ não bò sát, đồng thời xúc tiến những nhiệm vụ mà não bò sát sợ.

Có đủ quan trọng không?

Tất nhiên, thực sự chẳng có thần lực nào cả. Chỉ có duy nhất "bạn" mà thôi, chỉ một tấm bằng lái xe cho mỗi người. Bạn sẽ bắt tay phát minh những gì bạn phải phát minh, thực hiện những gì bạn phải thực hiện.

Van Gogh không bẩm sinh đã biết vẽ. Vẽ tranh chỉ là phương tiện của ông vào thời điểm đó. Nếu sống vào thời đại này, có lẽ ông sẽ quảng bá cho đậu phụ hữu cơ. Bạn không được định trước sẽ cầm cọ vẽ hay viết một bản nhạc.

Điều đó đồng nghĩa bạn phải tự chọn nghệ thuật cho mình. Nó không được định trước; và chỉ có một nghệ thuật dành riêng cho bạn.

Nếu bạn chọn một thứ dưới tầm mình, sự phản kháng sẽ chiến thắng. Xét cho cùng, vượt qua nỗi đau mà não bò sát gây ra phỏng có ích gì nếu những gì bạn đang làm chẳng mấy quan trọng? Không dễ vượt qua những lời bào chữa và thách thức từ xã hội, và bạn sẽ không làm được nếu thành quả cuối cùng không xứng đáng. Thứ nghệ thuật vụn vặt không xứng với những rắc rối mà bạn phải nhận để tạo ra nó.

Khi bạn đã bước vào con đường sáng tạo nghệ thuật, thì dù đó là hình thức nghệ thuật gì, xin hãy hiểu rằng con đường đó không hề ngắn và dễ dàng. Điều đó đồng nghĩa bạn phải xác định xem hành trình đó có bõ công không. Nếu không, hãy mơ lớn hơn.

Internet là chất gây nghiện của sự phản kháng

Nếu bạn ngồi tại công sở cả ngày để xem phim Hawaii Five-0, có lẽ bạn sẽ mất việc. Nhưng ngắt ra vài phút để cập nhật tài khoản Facebook dường như lại chẳng sao. Đó gọi là "kết nối với đồ thị xã hội".

Có một phần lớn trong tâm hồn chúng ta muốn chạm đến và được chạm đến. Chúng ta muốn được kết nối, xem trọng và nhớ nhung.

Chúng ta muốn mọi người biết mình tồn tại và không muốn trở nên chán chường.

Chờ đợi thần lực xuất hiện có thể nhàm chán và đáng sợ. Thế nên, sự phản kháng thôi thúc chúng ta chạy trốn, và còn nơi nào tốt hơn để trốn ngoài Internet? Vào cái ngày sự phản kháng nắm quyền chi phối, tôi đã kiểm tra e-mail đến 45 lần. Vì sao? Tôi không đợi được ư? Tất nhiên là được, nhưng làm thế lại vui. Tôi vui vì được nghe tin từ những người tôi thích, vì trả lời các câu hỏi, vì được kết nối. Nhưng nếu phải nói thực, thì đó là do sự phản kháng. Gửi e-mail tuy vui, nhưng hiếm khi thay đổi được thế giới.

Và đừng bắt tôi nói về Twitter. Chắc chắn có những người sử dụng nó một cách hiệu quả và năng suất. Một số người (rất ít) phát hiện nó có thể giúp họ làm việc. Nhưng phần còn lại thì sao? Đó hoàn toàn là sự phản kháng, vì cứ diễn ra không ngớt. Ta luôn phải đọc thêm hoặc trả lời một dòng tweet nữa. Chính điều này sẽ ngăn bạn làm việc.

Nghệ thuật của bạn ở đâu khi bạn đang mải tweet?

Bạn giấu sự xuất chúng của mình ở đâu?

Bạn giấu tri thức của mình ở đâu? Bạn có vô vàn ý tưởng to tát và không hề thiếu sự đột phá. Một người bạn của tôi luôn nói ra điều gì đó cực thông minh mỗi ngày, và điều gì đó chấn động mỗi tuần. Thế đấy! Cứ hết một năm, anh ấy lại có những bài đăng blog xuất sắc và cả mớ tweet hay để khoe trên Twitter. Giả sử anh ấy khai thác được một trong số các ý tưởng đó và đấu tranh với sự phản kháng đủ để làm nên điều gì đó từ ý tưởng, thì sẽ thế nào?

Đến cuối mỗi năm, anh ấy đáng ra có thể khoe với chúng tôi cả một công ty hàng triệu đô-la, hoặc một phong trào làm thay đổi thế giới. Đến cuối mỗi năm, anh ấy đáng ra có thể xúc tiến một số ý tưởng để được thăng chức, hoặc có văn phòng và nơi đỗ xe riêng.

Sự khác biệt duy nhất giữa bạn tôi và người thay đổi mọi thứ chính là sự phản kháng.

Tích tắc

Đây là cuốn sách thứ 12 của tôi kể từ năm 1999.

Khi bắt đầu sự nghiệp, tôi là người phát hành sách. Tôi và nhân viên đã tạo ra hơn trăm tựa sách, làm việc với nhiều nhà xuất bản khác nhau. Sau đó, tôi thành lập rồi bán một công ty Internet, và

lập một trang blog, có vài bài phát biểu và thành lập một công ty Internet khác.

Tôi có phải là mẫu người phi thường không? Tôi không nghĩ thế. Tôi chỉ cho ra sản phẩm. Tôi không sa vào lối mặc tưởng, chống lại sự phản kháng và cho ra sản phẩm. Tôi được như thế này là vì không thực hiện vô số những nhiệm vụ vốn là công cụ trì hoãn hoàn hảo – hay những cách lý tưởng để đưa sự phản kháng vào đời sống của chúng ta.

Một kẻ nghiện công việc sẽ mang theo nỗi sợ. Cô ta làm việc suốt ngày để đảm bảo mọi thứ đều ổn, và luôn chịu đựng sự phản kháng. Cô ta thỏa mãn nỗi sợ điên cuồng của não bò sát bằng cách lúc nào cũng ở nơi làm việc, chỉ để chắc chắn.

Tôi không phải kẻ nghiện công việc. Chẳng có gì phải sợ vì tôi đã khắc sâu thói quen "cho ra sản phẩm". Não bò sát không có cơ hội nào, nên nó đành im miệng và tìm chuyện khác để lo lắng.

Bằng cách buộc bản thân tuyệt đối không làm phần việc bận rộn nào khi vật lộn với công việc, tôi đã loại bỏ được lời bào chữa thuyết phục nhất của sự phản kháng. Tôi không thể tránh né công việc vì tôi không tự làm mình phân tâm bởi bất kỳ điều gì ngoài công việc. Đây là dấu ấn của một nghệ sĩ năng suất cao. Tôi không đến các cuộc họp. Tôi không viết ghi nhớ. Tôi không có nhân viên. Tôi không tán gẫu. Mục đích của tôi là loại bỏ tất cả những gì trông có vẻ hiệu quả nhưng không liên quan đến việc cho ra sản phẩm.

Cần có sự kỷ luật đến điên rồ để không làm gì giữa các dự án. Điều này đồng nghĩa bạn phải đối mặt với ngõ cụt và không thể tỏ ra bận rộn; đồng nghĩa bạn chỉ có một mình với suy nghĩ của bản thân, và đồng nghĩa một dự án mới – có thể là dự án vĩ đại – sẽ xuất hiện khá sớm, vì nguồn năng lượng vô tận của bạn không thể cho phép bạn chỉ ngồi đấy mà không làm gì.

Cuốn sách nhỏ xuất sắc của Leo Babauta, Zen Habits (tạm dịch: Những thói quen thiền), sẽ giúp bạn nghĩ cách vượt qua vấn đề này. Chương trình của ông rất đơn giản: Mỗi năm, hãy thử làm nên một công trình quan trọng duy nhất. Hãy phân nó thành nhiều dự án nhỏ hơn, và mỗi ngày, hãy tìm ba đầu việc cần làm để giúp bạn hoàn thành một dự án. Và hãy chỉ làm điều đó trong giờ làm việc. Tôi đang nói đến một giờ mỗi ngày để hoàn thành một công trình nghệ thuật đồ sộ, bất kể bạn đang nghĩ đến loại hình nghệ thuật nào. Một giờ mỗi ngày ấy có thể không vui vẻ, nhưng

có lẽ sẽ năng suất hơn so với 10 giờ đồng hồ mà bạn đang bỏ ra.

Ngày nào cũng có người vùi dập ý tưởng của Leo. Họ cố gắng thực hiện một dự án hệ trọng ngay thời điểm họ dành lời đầu môi chót lưỡi (và cả thời gian) cho mọi thứ vô nghĩa bề ngoài mà người khác bảo rằng bạn nên dành thời gian cho chúng. Vì cố gắng làm cả hai, họ chẳng đạt được gì. Hoặc họ chỉ giả vờ rằng dự án đó hệ trọng, nhưng thực ra chỉ vụn vặt và dưới tầm họ vô cùng.

Hãy cho phép sự tĩnh lặng bước vào một ngày của bạn, bạn sẽ giúp thần lực có cơ hội được nghe tiếng. Sự phản kháng không thể tuyên bố rằng nó quá bận tweet, lướt Facebook, họp hành, viết blog, giao tiếp, thanh toán hóa đơn và đi du lịch. Không, thực ra nó chẳng bận rộn gì cả. Chúng ta cứ im lặng đứng đó, chờ đợi để hoan nghênh thiên tài trong mình khi nó bắt tay làm việc.

Sự khác biệt giữa một nghệ sĩ thành công và một nghệ sĩ thất bại là điều xảy ra sau khi ý tưởng nảy nở. Sự khác biệt nằm ở cuộc đua đến sự hoàn thành. Bạn đã hoàn thành chưa?

Nỗi lo đang diễn tập trước sự thất bại

Lo lắng là điều không cần thiết và chỉ có trong trí tưởng tượng. Nó là nỗi sợ dành cho nỗi sợ, mà nỗi sợ chỉ vô nghĩa.

Sự khác biệt giữa nỗi sợ và nỗi lo chính là: Nỗi lo lan tỏa và tập trung vào những khả năng của một tương lai chưa biết, chứ không phải mối đe dọa có thực và hiện hữu. Sự phản kháng bắt nguồn hoàn toàn từ nỗi lo lắng, vì con người đã phát triển những cảm xúc và sự cảnh báo nhằm giúp chúng ta tránh các mối nguy thực sự. Mặt khác, nỗi lo là một cấu trúc nội tại không liên quan đến thế giới bên ngoài. "Lo lắng không cần thiết" là điều dư thừa, vì nỗi lo bao giờ cũng không cần thiết. Nỗi lo không bảo vệ bạn khỏi nguy hiểm, mà chỉ ngăn bạn làm những điều vĩ đại. Nó khiến bạn thức trắng đêm chỉ để báo trước một tương lai không bao giờ đến.

Trong khi đó, nỗi sợ chỉ quan tâm đến chuyện sống sót, tránh kẻ gian trá, nuôi sống gia đình và chọn đúng "cách chơi" một lần nữa vào ngày mai. Nỗi sợ đòi hỏi sự tập trung cẩn trọng. Có rất nhiều nỗi sợ đúng nghĩa trong thế giới của chúng ta; nên khi chúng xảy ra, chúng ta cần chú ý.

Trái lại, nỗi lo là chứng tê liệt nguy hiểm. Nỗi lo là sự cường điệu hóa giả thiết khả dĩ tồi tệ nhất, đi cùng với kiểu tự vấn dẫn đến việc không ngừng tối giản khả năng thành công thực sự.

Nỗi lo khiến chúng ta không thể làm nghệ thuật, vì nó nuôi dưỡng sự phản kháng, trao cho não bò sát thứ sức mạnh điên rồ chi phối chúng ta. Bạn không thể trở thành nòng cốt nếu chấp nhận dung dưỡng nỗi lo lắng của mình.

Bạn sẽ nhận thấy xuyên suốt cuốn sách này, tôi thường dùng từ "nỗi sợ" khi thực ra nói về nỗi lo. Đó là vì chúng ta lúc nào cũng nhầm lẫn chúng với nhau – một thói quen xấu.

Cơn khiếp đảm dễ chịu: Hai cách đối phó với nỗi lo

Bạn đang nằm trên giường và không thể nhớ liệu mình còn bật đèn bếp không. Điều này sẽ nhanh chóng kéo theo toàn bộ những kịch bản diễn ra như một bộ phim trong đầu bạn, bao gồm những vụ cướp lúc nửa đêm, các vụ đột nhập vào nhà và hơn thế nữa. Như trong hầu hết các tình huống lo lắng, ta luôn có hai cách đối phó. Tôi muốn thảo luận rằng cách thứ nhất sẽ đặt bạn vào một guồng quay vô tận, trong khi cách thứ hai (khó khăn hơn nhiều) sẽ dẫn đến mọi kết quả tốt đẹp.

Cách thứ nhất là tìm kiếm sự chắc chắn: Bước ra khỏi giường và kiểm tra đèn. Xét cho cùng, có những tên đạo tặc nấp trong bụi chỉ chực chờ bạn ngủ mà vẫn để đèn sáng – do đó, kiểm tra là cách chắc chắn để chúng bỏ đi và tìm một căn nhà khác. Phương thức này cho thấy nếu bạn lo lắng về điều gì đó, hãy chiều ý nỗi lo bằng cách yêu cầu mọi người chứng minh mọi thứ rồi sẽ ổn. Hãy kiểm tra liên tục, đánh giá rồi lặp lại. "Mọi thứ có ổn không?" Hãy ban thưởng cho nỗi lo bằng sự đoan chắc và phản hồi tích cực. Tất nhiên, cách này chỉ khiến bạn lo lắng hơn, nhưng ai cũng thích sự đoan chắc và phản hồi tích cực. Sau khi kiểm tra đèn, bạn có thể muốn kiểm tra luôn khóa cửa sổ rồi kiểm tra đèn lần nữa – để cho chắc.

Cách thứ hai là ngồi lại với nỗi lo, chứ không chạy trốn nó. Hãy thừa nhận, khám phá và kết bạn với nó. Nó ở đấy, bạn cảm thấy nó, rồi bỏ qua. Không có phần thưởng nào cho nỗi lo cả. Bạn không cần nước để dập tắt ngọn lửa đặc thù này.

Vấn đề của sự đoan chắc là nó tạo nên một vòng luân hồi vô tận. Bạn đoan chắc với tôi về một vấn đề, và có thể cược rằng tôi sẽ tìm ra chuyện khác để lo. Sự đoan chắc không giải quyết được vấn đề của nỗi lo; mà thực ra còn cường điệu nó. Bạn ngứa và bạn phải gãi. Cơn ngứa làm bạn thấy phiền, và hành động gãi cho cảm giác khoan khoái; và do vậy, bạn cứ mãi lặp lại nó, cho đến khi bạn rướm máu.

Ý tưởng ngồi lại với nỗi lo lắng nghe có vẻ lố bịch, chí ít là ban đầu. Ngồi lại với điều gì đó khó chịu không hợp với lẽ tự nhiên. Bạn càng ngồi lâu, nó sẽ càng tệ hơn. Không có nước, đám cháy sẽ bùng mạnh. Nhưng từ đầu đến cuối, bạn hãy cứ ngồi yên. Nỗi lo có ở đấy và có thực, nhưng bạn chỉ thừa nhận nó thôi, chứ không bợ đỡ nó bằng sự hợp lý hóa hay cả adrenaline. Nó là thế, và bạn đón nhận nó, như thể một ngày nóng nực trên bãi biển vậy (hoặc một ngày lạnh giá tại Minnesota).

Thế rồi, điều thú vị sẽ xảy ra. Nỗi lo sẽ tự cháy rụi. Nỗi lo không thể tự duy trì vĩnh viễn, đặc biệt khi trời sáng và nhà bạn không bị đột nhập, khi bài phát biểu qua đi và bạn không bị cười nhạo, khi đợt đánh giá kết thúc và bạn không bị sa thải. Sự phản kháng biết rằng trò lo lắng này không còn hiệu nghiệm nữa, đặc biệt nếu bạn tỏ ra thân thiện với nỗi lo. Các vòng xoáy lo lắng rồi sẽ sớm giảm bớt và cuối cùng sẽ tự biến mất.

Đừng bảo tôi phải trấn an bạn rằng mọi thứ rồi sẽ ổn. Trước hết, tôi chẳng biết gì cả. Và quan điểm êm dịu của tôi sẽ khiến nỗi lo lắng của bạn càng trầm trọng hơn về lâu dài.

Nỗi lo và Shenpa

Shenpa là một từ gốc Tây Tạng với nghĩa thô là "gãi chỗ ngứa". Tôi xem nó như một vòng xoáy đau đớn, là điều gì đó khởi phát từ một sự việc nhỏ nhưng rồi nhanh chóng khiến bạn khốn khổ. Khi bạn gãi một cơn ngứa nhỏ, nó sẽ càng ngứa thêm, và bạn cứ gãi tiếp, gãi tiếp cho đến khi bạn thực sự thấy đau.

Một chiếc xe cảnh sát hiện ra trên kính chiếu hậu. Có lẽ bạn đã phóng quá nhanh. Đối với nhiều người, bị gọi tấp xe vào lề là chuyện phiền nhiễu, nhưng không to tát. Nhưng đối với ai lo lắng về sự tiếp xúc này, tâm trí họ sẽ rối loạn. Cảnh sát sẽ quấy rối bạn, bạn sẽ chống lại, mọi thứ leo thang, bạn sẽ bị bắt, họ sẽ khép bạn vào tội khác, rồi bạn sẽ sống trong tù hết phần đời còn lại! Không ngạc nhiên khi bạn căng thẳng khi tấp vào lề. Bạn đã quá bận ngốn thức ăn trong tù đến mức chẳng còn thời gian để thở nữa.

Sếp bạn phê bình bạn tại nơi làm việc. Chẳng phải vấn đề lớn gì, chỉ là một lời phê bình nhỏ. Nhưng shenpa của bạn lại phản ánh nó theo cách bạn buộc phải đáp lại mọi lời phê bình bằng sự bào chữa và chỉ trích lại. Không may cho bạn, sếp bạn cũng cảm thấy thế. Ông ấy bực bội vì bạn không thể chấp nhận phản hồi của ông, và giờ cả hai người đều mắc kẹt trong một vòng xoay tệ hại, và vòng xoay đó sẽ không bao giờ dừng lại.

Bạn đang có một cuộc điện thoại bán hàng dường như khá ổn. Đây là ngòi nổ cụ thể đối với bạn. Nó có thể kéo theo một đơn hàng khiến bạn phải lộ mình trước mọi mối nguy hiểm – não bò sát nói thế. Thế nên, bạn bèn nói điều gì đó ngu ngốc như một cơ chế phòng vệ, từ đó khiến bạn lỡ nhịp cuộc gặp gỡ. Bạn lại nói điều gì đó ngu ngốc và bất thình lình – đúng như bạn dự kiến – mọi thứ bắt đầu tan tành. Đây chính là shenpa, thứ bạn tự tạo ra cho riêng mình.

Não bò sát chịu trách nhiệm về shenpa. Đó là sự tiếp xúc giữa thế giới duy lý bình thường của bạn với những nỗi sợ đầy căng thẳng mà não bò sát sống trong chúng mỗi ngày. May mắn thay, chúng ta không gặp phải shenpa trong mọi chuyện. Chỉ có một số ít vấn đề có thể khiến chúng ta vuột mất quyền kiểm soát.

Thời điểm tốt nhất để ngăn chặn vòng xoáy này chính là khoảnh khắc đầu tiên. Hành động ngay từ đầu, điểm mặt chỉ tên nó và nhận ra vòng xoáy – đây là cơ hội đầu tiên và tốt nhất của bạn. Hãy chấp nhận cơn ngứa ngay từ đầu, nhưng đừng gãi nó. Nếu không, bạn sẽ thua trên mọi phương diện. Bạn không thể vạch ra một bản đồ hữu ích khi quá chú tâm phóng đại mặt trái của mọi phương án. Đây gọi là prajna. Nếu bạn không thể dạy cho thế giới một bài học, hãy chấp nhận nó và đừng dính líu tới kết quả nào khác.

“Xin lỗi, thưa sĩ quan”, bạn nói và buộc bản thân phải ngồi yên. Thế rồi, viên cảnh sát lái xe đi.

Vì sao cuối cùng bạn không phải vào tù? Vì bạn đã không gãi chỗ ngứa. Vì bạn không hướng suy nghĩ theo nỗi sợ, nỗi lo hay cơn giận, nên viên cảnh sát cũng phản ứng tương tự. Bạn chỉ ngồi xuống cùng với nỗi lo, chứ không chạy trốn hay mặc cả với nó. Bạn đã ngồi lại.

“Cảm ơn sếp đã phản hồi,” bạn nói. Thế rồi, bạn lặp lại phản hồi đó theo lời mình, để khẳng định với ông ấy rằng bạn đã nghe, và bạn rời đi. Việc đó chỉ mất của bạn ba giây, nhưng giúp bạn tránh được cả giờ đau đớn.

Vì sao cả ngày của bạn không bị hủy hoại? Vì bạn đã không gãi chỗ ngứa. Bạn đã ý thức đủ về tâm thế và shenpa của sếp để không tiếp tục vòng xoay.

Shenpa và kết nối xã hội

Đối với nhiều người, shenpa và nỗi lo có liên quan đến cộng đồng.

Dù là tổ chức một buổi tiệc, tham gia một câu lạc bộ, tham dự một cuộc họp hay phát biểu, thì trong đó luôn bao gồm những tương tác với người khác.

Gian nan ở chỗ: Nỗi lo không chỉ khiến chúng ta khốn khổ, mà còn phá hủy mối tương tác. Mọi người ngửi thấy nó ở bạn. Họ phản ứng với nó. Họ ít có khả năng tuyển mộ bạn, mua hàng từ bạn hoặc góp vui trong bữa tiệc của bạn. Điều bạn cực kỳ sợ sẽ xảy đến chính vì bạn sợ hãi nó, và tất nhiên sẽ khiến vòng luân hồi shenpa càng tồi tệ hơn.

Shenpa bắt nguồn từ mâu thuẫn giữa não bò sát (thứ muốn bỏ cuộc hoặc trốn chạy) với phần não còn lại của bạn (thứ khát khao thành tựu, sự gắn kết và sự trọng đãi). Việc dao động giữa hai thành tố này chỉ khiến mọi thứ trở nên tồi tệ hơn. Dường như bạn chỉ có hai lựa chọn để chấm dứt vòng xoay: trốn chạy hoặc trụ lại.

Trốn chạy vốn dĩ chẳng có gì sai. Nếu bạn không thể xử lý một kiểu tương tác hoặc sự việc nhất định, đừng làm thế. Hãy tránh nó. Một số người sinh ra không phải để làm trọng tài môn bóng chày (người phân xử).

Phương án thay thế là trụ lại. Nếu bạn tin rằng điều đó đủ quan trọng, thì thử thách của bạn là thống trị sự phản kháng. Chứ không phải cứ bỏ chạy rồi quay lại, bỏ chạy rồi quay lại. Không, bạn phải trụ lại. Đừng cho sự phản kháng "đồng 25 xu" nào. Hãy cứ ở lại.

Trong cuộc gọi bán hàng, vào thời điểm bạn định phá vỡ sự im lặng để cho não bò sát chút khuây khỏa, xin đừng làm thế. Hãy cứ ngồi yên. Hãy đợi khách hàng tiềm năng nói trước. Bạn càng muốn nhượng bộ giọng nói lo lắng nội tâm, bạn sẽ càng trở nên kiên cường. Chờ đợi không phải chuyện dễ, đây chính là lý do bạn chờ đợi rất hiệu quả nếu gắn bó với người khác. Thứ sức mạnh âm thầm cần có để đứng vững trước sự thôi thúc bỏ chạy sẽ tạo nên lòng tin ở những người xung quanh bạn.

Tuần trước, tôi đã có một cuộc thương lượng rủi ro cao. Sự phản kháng cứ gào thét bảo tôi hãy bỏ qua, chống lại, đầu hàng... hoặc làm bất kỳ điều gì. Hãy ngăn nó lại! Hãy bảo nó rằng bạn ổn!

Tôi nghe tiếng não bò sát nhưng không làm gì cả. Tôi ngồi yên trước trò vùng vẫy của nó, ngồi yên trước cơn ngứa, chỉ ngồi yên mà thôi.

Kết quả là một sự tự tin cuộn trào, vì sau cùng, khi đã chứng kiến

tôi ngồi yên suốt hai ngày mà không hoảng hốt, não bò sát nhận ra tôi sẽ không thay đổi tâm thế. Và nó đành im lặng. Tôi lại làm chủ được bản thân mình. Kết quả tôi có được là sự tự do. Tôi tự do để điềm tĩnh, rộng lượng và rõ ràng khi thảo luận, và hóa ra điều đó tốt hơn tôi hy vọng rất nhiều. Nếu sự phản kháng nắm quyền chi phối, cả dự án hẳn đã tan nát và cháy rụi rồi.

Lời cuối: Đừng bao giờ để não bò sát gửi e-mail.

"Mọi người sẽ cười tôi"

Đây chính là trọng tâm của vấn đề.

Đã từng có những lý do quan trọng được hình thành dần nhằm tránh né rủi ro. Ví dụ, hổ răng kiếm thực sự có thể phá hỏng một ngày của bạn.

Nhưng giờ đây, đối với toàn bộ thứ nghệ thuật mà tôi đã đề cập, rủi ro duy nhất là mất chút thời gian (dù sao đi nữa cũng là khoảng thời gian bạn đã lãng phí) cùng một khả năng có thực là mọi người sẽ cười nhạo bạn.

Thời trung học.

Dường như bao giờ ta cũng quay lại chuyện thời trung học.

Khi bạn vật lộn với sự phản kháng và lập ra cả một danh sách những nguyên nhân khiến bạn hoài nghi, bận rộn thái quá, kẹt tiền và hầu như không thể tạo nên nghệ thuật nào đó, xin hãy thêm vào danh sách câu sau: "Và mọi người sẽ cười mình nếu mình cố gắng."

Tốt. Giờ thì chí ít bạn cũng có một lý do đúng nghĩa trong danh sách.

Mọi người đã bao giờ cười nhạo bạn chưa? Không phải cười với bạn, mà cười vào mặt bạn? Theo nghĩa nhạo báng. Và hứng thú thực sự. Chúng ta sẽ ghi nhớ điều đó suốt đời, và nó sẽ ảnh hưởng đến các quyết định bạn đưa ra hôm nay, ngay cả khi những người cười nhạo bạn ở trường thậm chí không nhớ tên bạn.

(Shenpa và vùng nhiễu động)

Jon bạn tôi rất thích khi máy bay lao vào vùng nhiễu động nghiêm trọng. Điều anh nhìn thấy rất đáng chia sẻ: "Về cơ bản, khả năng một chiếc máy bay gặp tai nạn vì nhiễu động là bằng 'không', thế

nên tôi cứ ngồi đó và tận hưởng. Cứ như một chuyến tàu lượn tại công viên giải trí vậy."

Tôi đang viết phần này khi máy bay của tôi bay vào vùng nhiễu động nặng, và hóa ra điều anh nói thật đúng. Ngay khi tôi ngưng mong đợi máy bay êm trở lại và tận hưởng "chuyến tàu lượn", mọi thứ liền vui hơn nhiều; và hóa ra viên phi công không cần tôi giúp đỡ để giữ máy bay ở trên không.

Shenpa, thu nhập và thành công

Trong thời đại nhà máy, shenpa là cái nhọt ở cổ – nó khiến bạn điên loạn và chẳng vui vẻ gì. Nhưng bạn vẫn có thể có một công việc tử tế và vẫn thành công, vì các cơn loạn thần vẫn trong khung thời gian riêng của bạn. Công việc trong dây chuyền lắp ráp quá vô vị để tạo thành vòng xoáy shenpa. Thay vì thế, bạn sẽ rơi vào vòng xoáy đó ở nhà.

Nhưng ngày nay, trong một thế giới nơi nòng cốt được xem trọng còn bánh răng thì không, dường như nỗi lo lắng thiếu kiểm soát là rào cản duy nhất và lớn nhất giữa bạn và mục tiêu của bạn. Nếu có lựa chọn, mọi người sẽ không tuyển, không làm việc cùng, không tin tưởng hoặc không tuân theo người đang mắc kẹt trong vòng xoáy lo lắng. "Anh độc hại và chúng tôi không muốn dành hết thời gian của mình để cam đoan với anh." Tệ hơn, nếu bạn sống trong trạng thái lo lắng về những nhiệm vụ được đòi hỏi (như nghệ thuật, hành động can đảm và tính hào phóng), điều đó sẽ thay đổi việc bạn chọn làm. Bạn sẽ tránh né những việc khiến bạn trở nên không thể thiếu.

Tôi không muốn ở gần những người thường xuyên rơi vào những vòng xoáy đau đớn và sợ hãi.

Bất thình lình, shenpa bỗng nhiên ảnh hưởng đến hầu bao lẫn tinh thần của bạn.

Quan sát kẻ quan sát

Thú tiêu khiển ưa thích của tôi khi du lịch là quan sát những người đang quan sát.

Susan (không phải tên thật của cô) đang chờ ai đó tại một khách sạn ở Chicago (cũng không hẳn là thành phố đó). Cô diện thật đẹp, với cặp kính mát gài trên mái tóc vàng óng (không phải màu tóc thật của cô). Sau đây là vòng tuần hoàn diễn ra mỗi 16 giây của cô (tôi đã đếm):

Cô nhìn trái, rồi nhìn phải;

Chỉnh lại tóc mai phía tai trái;

Nhìn phía trước xem có ai đang quan sát không;

Kéo váy xuống chừng nửa phân;

Chỉnh lại tóc mai phía tai phải;

Lặp lại.

Cô cứ lặp đi lặp lại mãi. Rõ ràng đây không phải hành động có chủ ý; mà chỉ là thói quen. Tổ tiên của cô đã làm thế trên thảo nguyên, và giờ cô làm thế ở đây. Việc bầy đàn nghĩ gì về cô có ý nghĩa rất lớn. Thay vì sáng tạo thứ gì đó, kết nối hay học hỏi, cô lại mắc kẹt trong vòng luân hồi chải chuốt và sợ hãi của não bò sát.

Khi sự phản kháng bước vào chi phối, đây sẽ là vòng luân hồi mà não bò sát buộc tôi phải làm:

Kiểm tra e-mail xem mọi người nghĩ gì về công việc của tôi. Trả lời họ;

Kiểm tra trang web trực truyến của "bộ lạc" xem đang có chuyện gì. Điều chỉnh nếu cần thiết.

Kiểm tra e-mail;

Kiểm tra các bài blog của tôi xem có chuyện gì. Chỉ đọc những phần liên quan; bình luận nếu phù hợp;

Kiểm tra trạng thái các trang Squidoo của tôi;

Lặp lại.

Tôi có thể làm thế này mãi mãi. Hệt như bạn đang chỉnh cặp kính mát của mình. Một chuyện chẳng bao giờ xong.

Các nghệ sĩ không bao giờ làm thế khi họ là nghệ sĩ. Khi tôi đặt ra cho mình chế độ kiêng Internet (chỉ kiểm tra e-mail 5 lần/ngày, không phải 50 lần), năng suất của tôi đã tăng gấp ba lần. Gấp ba lần!

Hãy bứt tốc!

Cách tốt nhất để vượt qua nỗi sợ sáng tạo, động não, mạo hiểm

khôn ngoan, hoặc chuyển hướng một tình huống oái oăm có lẽ là bứt tốc.

Khi chúng ta bứt tốc, mọi đối thoại nội tâm đều sẽ tiêu tan và chúng ta chỉ còn tập trung chạy nhanh nhất có thể. Khi bứt tốc, bạn sẽ không cảm thấy mỏi gối và không bận tâm liệu mặt đất có hoàn toàn bằng phẳng hay không. Bạn cứ chạy mà thôi.

Bạn không thể bứt tốc vĩnh viễn. Chính vì thế, đó mới gọi là bứt tốc. Tính ngắn ngủi của hiện tượng này chính là yếu tố then chốt cho thấy vì sao nó hiệu quả.

"Nhanh lên, anh chỉ có 30 phút để đề ra 10 ý tưởng kinh doanh."

"Nhanh lên, chúng ta phải viết lời cho quảng cáo mới… chúng ta chỉ còn 15 phút thôi."

Dự án to tát đầu tiên của tôi là ra mắt một nhãn hiệu trò chơi điện tử phiêu lưu khoa học viễn tưởng (Ray Bradbury, Michael Crichton…). Tôi đã cúp học các lớp kinh doanh để tiến hành triển khai dự án này.

Một ngày nọ, ngay sau một chuyến bay đêm, chủ tịch công ty bỗng báo với tôi rằng ông ấy đã hủy dự án. Ông nói rằng công ty không có đủ nguồn lực để triển khai toàn bộ sản phẩm đã lên kế hoạch; tiến độ của chúng tôi rất chậm, và khâu đóng gói vẫn chưa sẵn sàng.

Tôi đến văn phòng và dành 20 giờ tiếp theo để viết lại từng lời từng chữ, thiết kế lại từng bao bì, xây dựng lại từng lịch trình và đề ra một chiến lược quảng bá mới. Việc đó có thể lấy đi sáu tuần làm việc của một nhóm nhiệt tình, ấy thế mà tôi đã hoàn thành (một mình) chỉ trong một thoáng. Cứ như thể tôi phải nhấc chiếc xe hơi ra khỏi đứa bé sơ sinh: đó là việc bất khả thi; và đến nay, tôi chẳng còn chút ký ức nào về dự án đó.

Ban giám đốc xem thành quả cuối cùng, cân nhắc lại và tái khởi động dự án. Mãi đến sau khi bứt tốc xong, tôi mới sợ hãi (thế rồi tôi chuyển giao nó lại). Bạn không thể bứt tốc hằng ngày, nhưng bứt tốc đều đặn có lẽ là ý hay. Cách đó sẽ giữ cho sự phản kháng tránh xa.

Lên dốc hay xuống dốc

Việc bắt tay sáng tạo nghệ thuật trong thế giới này thường tạo cảm giác như leo dốc, với một loạt những thử thách và chướng

ngại hiện hữu. Tại mỗi bước hành trình, sự phản kháng đều có thể loại bỏ bạn. Bạn chỉ cần thoái chí, và mọi công sức sẽ đổ bể. Bạn đang đẩy một tảng đá lên dốc; và chỉ cần bạn ngừng lại một giây, tảng đá sẽ lăn xuống và xóa sạch mọi công sức của bạn.

Song, bạn có thể xem công sức đi cùng với việc sáng tạo nghệ thuật của mình như một quá trình xuống dốc không thể tránh khỏi, giống như một trận tuyết lở hay một màn trượt tuyết chữ chi. Hãy bắt đầu từ trên đỉnh đồi chứ không phải dưới chân đồi. Chỉ cần một bước nhỏ để bắt đầu, và rồi bạn sẽ tiến tới, tiến tới ngày càng nhanh hơn. Không sự phản kháng nào có thể ngăn điều này diễn ra.

Internet có thể cường hóa hiệu ứng này. Tuy rằng thực ra bạn có thể dễ dàng xuất bản sách của mình, dễ dàng sắp chữ, in ấn hoặc bày nó trong tiệm sách, nhưng các tác giả vẫn hiếm khi chọn phương án tự xuất bản. Đó là bởi hệ thống hiện tại là một bộ khuếch đại quá mạnh mẽ. Hãy gửi bản viết tay cho đại diện của bạn. Cô ấy sẽ bán nó cho một nhà xuất bản (mà không cần đến sự hối thúc nào nhân danh bạn). Nhà xuất bản sẽ làm hết mọi việc khó khăn để đưa tác phẩm của bạn ra thị trường, những công việc mà não bò sát của bạn sẽ vui vẻ loại bỏ.

Nếu có sẵn một cơ sở hạ tầng (như nhà xuất bản) để khuếch trương tri thức của bạn thì thật tuyệt vời. Thế nhưng, nó thường không có sẵn. Điển hình, các doanh nghiệp chuyên nhận tiền để cấp bằng sáng chế cho ý tưởng của bạn rồi nâng tầm nó, hoặc các cuộc thi lừa đảo tính phí bạn để tham gia một cuộc đấu giành giải thưởng – những kẻ này đang săn những người chưa xây dựng được nền tảng cho mình. Bạn cần một nền tảng để dễ dàng biến tri thức của mình thành động thái.

Tôi đang thuyết phục bạn tin vào ý tưởng xây dựng một nền tảng trước khi bạn có ý tưởng kế tiếp, với mục đích xem việc xây dựng nền tảng như một dự án riêng biệt nhằm truyền bá nghệ thuật của bạn. Bạn có thể thực hiện trên nền tảng đó hằng ngày mà không phải đối diện với sự phản kháng. Khi nền tảng trở nên lớn mạnh hơn, bạn sẽ "phóng" từng ý tưởng lên dốc xa hơn.

Không dễ để ta đến được bước này. Một nền tảng đáng giá là một loại tài sản, là thứ không được đặt vào tay bạn. Cần có sự chuẩn bị và nỗ lực để giúp thế giới sẵn sàng đón nhận, từ đó ý tưởng của bạn sẽ có nhiều khả năng ra đời hơn. Nhưng đó là nỗ lực mà sự phản kháng sẽ không sốt sắng phá hoại. Bằng cách tách biệt công việc chuẩn bị khó khăn với công việc tri thức đáng sợ, bạn sẽ xây

dựng được một môi trường giúp bạn có khả năng cho ra sản phẩm cao hơn.

Cách đánh bại và vượt qua sự phản kháng

Sau đây là cách làm của tôi.

Tôi đã sử dụng kỹ thuật này để triển khai nhiều dự án phần mềm trị giá hàng tỷ đô-la, viết sách, lập kế hoạch đi nghỉ, làm việc trong đội nhóm, làm việc một mình và viết blog. Toàn bộ các dự án đó đều được bàn giao đúng hạn.

Bước đầu tiên là viết ra hạn chót. Hãy dán nó lên tường. Nó có thực. Bạn sẽ bàn giao nó đúng hạn, dù đã xong hay chưa.

Bước tiếp theo là sử dụng thẻ ghi nhớ, giấy ghi chú Post-it, sổ Moleskine, bánh quy may mắn – bất cứ thứ gì hợp ý bạn. Hãy viết ra từng vấn đề, kế hoạch, ý tưởng, phác thảo và đầu mối liên lạc. Đây là thời điểm bạn câu cá. Hãy tiếp nhận nhiều sự giúp đỡ tùy thích. Hãy mời càng nhiều người gia nhập càng tốt. Đây là cơ hội lớn đối với họ.

Đây cũng là giai đoạn bạn bắt đầu dùng đòn roi và mơ mộng. Rất khó khiến những người bạn làm việc cùng chú ý ngay từ thời điểm này. Vì hạn chót còn rất xa, não bò sát của họ đang mơ ngủ và vẫn chưa xuất hiện nỗi sợ hãi hay động cơ ích kỷ nào. Mọi người tập trung vào chuyện khẩn cấp, chứ không phải chuyện gấp rút, và không dễ thuyết phục chính bạn (cũng như họ) thôi làm việc theo hạn chót của ngày mai mà hăng hái ngay lập tức. Do vậy, nhiệm vụ chủ yếu là khiến bản thân bạn (và cả nhóm) tiến lên và mơ mộng.

Hãy đều đặn đối chiếu theo thẻ ghi nhớ và đọc to chúng lên với cả nhóm. Quá trình này hiển nhiên sẽ kéo theo nhiều thẻ ghi nhớ nữa.

Sau đó, hãy đặt các thẻ này vào cơ sở dữ liệu. Tôi dùng FileMaker Pro, nhưng bạn có thể sử dụng bất kỳ cơ sở dữ liệu đơn giản nào. (Thậm chí bạn có thể dùng một xấp giấy.) Nếu bạn làm việc theo nhóm, hãy cố gắng tìm một cơ sở dữ liệu cho cả nhóm trên mạng. Mỗi thẻ ghi nhớ đều có ghi chép riêng.

Ghi chép này có thể bao gồm mô tả, hình ảnh, phác thảo và đường dẫn đến các thẻ khác. Đây là sân chơi roi vọt của bạn. Hãy để cả nhóm cùng chơi. Hãy sắp xếp lại. Hãy vẽ và phác thảo. Hãy đảm bảo tất cả đều hiểu rằng đây là cơ hội cuối cùng mà các bạn có để

khiến dự án trở nên tốt hơn.

Tiếp theo, một người (chính là bạn) sẽ xem qua dữ liệu và xây dựng bản mô tả hoàn chỉnh cho cả dự án. Nếu đó là một cuốn sách, thì bạn sẽ có một dàn ý dài 40 trang. Nếu đó là một trang web, thì bạn sẽ vẽ ra từng màn hình và tính năng. Nếu đó là một cuộc hội thảo, thì bạn sẽ có lịch trình, thực đơn, danh sách địa điểm… Đó gọi là kế hoạch chi tiết.

ĐỪNG chia sẻ kế hoạch chi tiết này cho tất cả mọi người, mà chỉ một số ít người có quyền chấp thuận, những ai nắm ngân sách và sếp của bạn. Họ có thể phê duyệt, hủy dự án hoặc đề xuất một số cách thỏa hiệp.

Sau đó, hãy nói: "Nếu tôi bàn giao những gì các vị phê duyệt, theo đúng ngân sách và đúng hạn, thì các vị có tung nó ra không?"

Đừng tiến hành trước khi bạn nhận được câu trả lời "có". Cứ nổi điên nếu bạn phải làm thế, nhưng đừng bắt đầu chỉ vì bạn đang vội. Đừng chấp nhận câu: "Chà, tôi sẽ biết khi tôi thấy." Chuyện đó không thể chấp nhận.

Một khi bạn nhận được câu trả lời "có", hãy rời đi và xây dựng dự án của mình mà không cần đòn roi. Hãy bàn giao nó đúng hạn, vì đó là điều nhân sự cốt cán sẽ làm.

Nghĩ lại về các mục tiêu của bạn dưới ánh sáng của sự phản kháng

Thành công dự án của bạn trông như thế nào? Bạn có định nghĩa thành công dựa trên những lời phê bình, hay thước đo nào khác không thực sự phục vụ nhu cầu của bạn? Bạn có đang hy vọng nhận được đánh giá xuất sắc hoặc tràng vỗ tay? Hoặc lợi nhuận? Hoặc doanh số khổng lồ? Hoặc thay đổi suy nghĩ của mọi người? Hoặc cơ hội làm lại?

Sự phản kháng sẽ vui vẻ đặt ra mục tiêu bất khả thi như một cách để can ngăn bạn tiến hành công việc. Xét cho cùng, nếu không thể đạt được thứ gì đó dù cố gắng trong đau khổ, thì sao bạn phải bận tâm về nó? Khi chấp nhận định nghĩa thành công của mình dựa trên tiêu chí của người khác, đặc biệt là những ai không thực sự ưa và không có ý định cổ vũ chúng ta, là chúng ta đang đầu hàng sự phản kháng.

Nếu bạn quyết định mình muốn chiều theo những người phê bình, tức những kẻ dành cả đời để căm ghét thứ bạn làm, thì hãy

từ bỏ ngay từ đầu.

Nhưng nếu bạn tuyên bố mình muốn xây dựng một thương hiệu khổng lồ nào đó nằm trong top 50 thương hiệu lớn nhất mọi thời đại, thì bạn sẽ dễ dàng vấp phải chướng ngại. Đó là bởi mục tiêu của bạn phần nhiều là bất khả thi. Các chướng ngại sẽ không giúp dự án của bạn có khả năng thành công cao hơn; chúng sẽ giết nó.

Nhóm nhạc Grateful Dead đã đánh đố các học giả trong ngành suốt một thời gian dài. Vì sao họ không muốn bán thêm nhiều đĩa ghi âm? Vì sao họ không muốn đoạt đĩa vàng? Vì sao họ không muốn âm nhạc của mình được chơi trên đài phát thanh? Câu trả lời rất đơn giản: Vì họ chơi một cuộc chơi khác, một giai điệu khác. Thay vì tin vào một hệ thống sẽ xé xác họ và gặm nhấm viền cảnh của họ, họ đã xây dựng nên hệ thống cho riêng mình, một hệ thống đa phần kháng được sự phản kháng. Một buổi hòa nhạc mỗi đêm, từ đêm này sang đêm khác, từ thập niên này sang thập niên khác. Chỉ chơi cho những người bạn thích, và chơi cùng những người bạn thích. Làm sao não bò sát phản đối được cơ chứ?

Kết quả có được tuy âm thầm nhưng hiệu quả. Khi không tạo nên thẩm phán và bồi thẩm đoàn cho công việc của mình, bạn sẽ làm nghệ thuật mà không đánh động sự phản kháng. Và sau đó, bạn có thể nâng tầm nghệ thuật đó đến bước tiếp theo.

Phóng đại những suy nghĩ nhỏ bé

Bạn có nhớ hôm qua mình đã ăn món gì vào bữa trưa? Chỉ cần một giây, có lẽ bạn sẽ nhớ được. Giờ thì, bạn có nhớ cuộc đối thoại và những suy nghĩ nhỏ trong nội tâm diễn ra trong đầu bạn vài phút trước bữa trưa hôm qua không? Hầu như là không.

Những suy nghĩ nhỏ chỉ tồn tại thoáng qua. Chúng đến rồi lại đi – một điều không thể tránh khỏi. Chúng ta không thể nhớ ra chúng sau một giờ, chứ đừng nói là một tuần hay một tháng sau.

Một thập kỷ trước, tôi đã nảy ra ý tưởng cho cuốn Permission Marketing (tạm dịch: Marketing hợp thức). Ý tưởng đó tuôn ra như suối. Tôi vẫn còn nhớ rõ thời gian và địa điểm. Nó là một trong những ý tưởng nhỏ có thể biến mất dễ dàng. Sự phản kháng sẽ vui nếu mọi sự động não nhỏ của bạn biến mất, vì chúng không đại diện cho một mối đe dọa; đúng chứ?

Thách thức đặt ra cho bạn là phải đủ ý thức để viết chúng lại, ưu tiên cho chúng, xây dựng và đưa chúng ra ánh sáng. Đó là một thói quen, tuy dễ học nhưng đầy đe dọa.

Sự phản kháng có sẵn lời bào chữa tiếp theo

Bạn có chọn nhầm ngành? Vợ hay chồng bạn có ngáng chân bạn? Hay nguyên nhân ở nền kinh tế? Có lẽ sếp bạn luôn có sự thù hằn với bạn.

Sự phản kháng luôn hoành hành bất kể thời gian để bạn không thực sự làm được điều gì ấn tượng. Kết quả là danh sách những lời bào chữa đợi sẵn dài hơn bạn tưởng tượng rất nhiều. Khi tìm thấy điểm tựa hữu ích, một thói tật của kẻ thua cuộc, sự phản kháng sẽ dung dưỡng nó bằng mọi giá. Nhưng việc loại bỏ lời bào chữa đó và lên tiếng thách thức có lẽ vẫn chưa đủ. Vì luôn có một lời bào chữa khác sẵn sàng nhảy vào.

Giải pháp duy nhất là lên tiếng thách thức ngay tức thì, cũng như không nhân nhượng bất kỳ lý do hợp lý hay vô lý nào để kìm hãm nghệ thuật của bạn. Giải pháp duy nhất là bắt đầu ngay hôm nay, ngay bây giờ. Và hãy cho ra thành quả.

Văn hoá mãnh liệt của quà tặng

Quà tặng ư?

Hôm ấy, tôi hẳn đã không có mặt tại Trường Kinh doanh Stanford.

Họ không dành nhiều thời gian để dạy bạn về sức mạnh của những món quà không cầu đền đáp, về truyền thống lâu đời (50.000 năm) của nền kinh tế bộ lạc vốn được xây dựng xung quanh tôn chỉ về sự giúp đỡ lẫn nhau và tính hào phóng. Thực ra, tôi không nghĩ khái niệm này từng được đề cập. Chúng ta đã bị tẩy não quá nhiều, đến mức không nghĩ có thể còn một phương án thay thế khác ngoài: "Mình nên tính bao nhiêu tiền, mình có thể kiếm được bao nhiêu?"

Có ba nguyên nhân giải thích vì sao chúng ta cần gấp rút hiểu rõ cách vận hành của văn hóa trao tặng. Thứ nhất, Internet (và hàng hóa kỹ thuật số) đã làm giảm chi phí cận biên của tính hào phóng. Thứ hai, bạn không thể trở thành nghệ sĩ nếu không hiểu được thứ sức mạnh mà hành động trao một món quà tạo nên. Và thứ ba, động lực trao tặng có thể dập tắt tiếng hò reo của sự phản kháng, và cho phép bạn dồn hết tâm sức cho công trình của mình.

Chỉ riêng sự thật rằng "việc trao tặng không cầu đền đáp không đem lại sự thoải mái" cũng đủ là lý do để bạn dành ít thời gian tìm hiểu vì sao.

Cho, nhận, rồi lại cho

Ngay từ thuở ban đầu, đã có văn hóa tiệc tùng và quà tặng. Theo Marcel Mauss, văn hóa người thượng cổ đã tồn tại một truyền thống "có qua có lại" lâu đời, được vận dụng nhằm xây dựng các mối quan hệ và quyền lực. Tại vùng tây bắc Thái Bình Dương, các tù trưởng bộ lạc châu Mỹ bản địa đã kiến lập quyền lực bằng cách cho đi tất cả. Họ có đủ khả năng tặng quà cho tất cả mọi người, vì họ rất quyền lực và những món quà là biểu tượng cho quyền lực

ấy. Bất kỳ thủ lĩnh nào giấu giếm sẽ chứng kiến quyền lực của họ biến mất. Mauss lập luận rằng chẳng có món quà nào miễn phí. Ông quả quyết rằng tất cả những ai trao tặng một món quà đều muốn nhận lại điều gì đó.

Thế rồi, truyền thống cổ đại bỗng bất ngờ thay đổi. Tiền bạc và xã hội có kết cấu đã đảo ngược hệ thống, và bạn chỉ nhận lại chứ không cho đi nữa. Tác giả Lewis Hyde nhắc nhở chúng ta rằng trước đây vài thế kỷ, xã hội chúng ta đã khẳng định người chiến thắng là người nhận được nhiều quà tặng nhất. Nhận quà là việc sẽ giúp bạn trở thành vua chúa, kẻ giàu có hoặc ai đó đáng để kẻ khác bợ đỡ. Có cảm giác như việc người nắm quyền được kẻ khác thỏa mãn là điều hoàn toàn hợp lý. Song, hóa ra đây còn là hành vi xuất hiện khá gần đây. Dù vậy, quyền lực từng có nghĩa là cho đi, chứ không phải nhận lại.

Một lần nữa, trong nền kinh tế nòng cốt, người chiến thắng là những nghệ sĩ trao tặng các món quà. Việc tặng quà sẽ khiến bạn trở nên không thể thiếu. Phát minh một món quà, sáng tạo nghệ thuật – đó là điều thị trường tìm kiếm, còn người cho đi là những người giành được sự tôn trọng và chú ý. Shepard Fairey không tìm cách kiếm tiền từ tấm áp phích Obama: Hy vọng. Anh trao tặng nó với một nỗi ám ảnh duy nhất. Càng cho đi nhiều bản vẽ, anh càng tiến gần đến việc chinh phục những mục tiêu chính trị, sự nghiệp và cá nhân.

Một phần nguyên nhân của sự đảo nghịch này là bản chất kỹ thuật số trong hệ thống trao tặng mới của chúng ta. Nếu tôi nảy ra một ý tưởng, Internet sẽ giúp món quà đó có thể lan tỏa khắp nơi, với tốc độ khá nhanh mà tôi không phải mất gì. Những món quà và ý tưởng lan tỏa này cho phép nghệ sĩ trở nên hào phóng hơn bản thân họ trong thế giới phi kỹ thuật số trước kia.

Thomas Hawk là nhiếp ảnh gia kỹ thuật số thành công nhất thế giới. Anh đã chụp hàng chục nghìn bức ảnh trên hành trình chinh phục bức ảnh thứ 1 triệu trong đời. Điều ấn tượng trong sự nổi lên của Hawk chính là: Ảnh của anh được Creative Commons cấp phép và chia sẻ miễn phí đến bất kỳ ai, và không cần sự cho phép nào đối với mục đích sử dụng cá nhân. Thomas vừa là một nghệ sĩ, vừa là người trao tặng. Kết quả là anh đã dẫn đầu một cộng đồng, sở hữu rất nhiều tác phẩm được trả tiền và nổi tiếng nhờ tài năng của mình. Tóm lại, anh là người không thể thiếu.

Khi người dùng của trang đánh giá trực tuyến Yelp tụ họp tại một quán pizza ở San Francisco, ban quản lý quán đã không kiện họ.

Thay vì thế, họ xử lý một cách sáng tạo và hào phóng cho đi. Quán pizza Delfina cho nhân viên phục vụ mặc áo thun có thêu phù hiệu là mức phê bình "1 sao" kệch cỡm nhất mà họ phải nhận. Ý tưởng đó đã lan truyền, và những chiếc áo thun liền xuất hiện trên mạng khắp thế giới. Quán chẳng mất gì, nhưng hàng triệu người lại nhận được tiếng cười. Delfina đã tặng cho khách hàng trung thành của họ một món quà bằng cách tự biến mình thành trò cười.

Chúng ta không bao giờ đền đáp được cho Keller Williams

Keller Williams là một nhạc trưởng tầm cỡ, một thiên tài và một tay guitar của kỷ nguyên mới.

Nhờ sử dụng mạch điện kỹ thuật số, anh có thể biểu diễn tám chiếc guitar cùng lúc. Mang chân không lên sân khấu, anh hòa trộn âm thanh, cẩn thận lắp một chiếc guitar lên sàn và bước đến bảng trộn nhạc để đánh lên hết âm thanh này đến âm thanh khác; tất cả đều trực tiếp mà không có bản thu sẵn hay mánh lới.

Buổi hòa âm của anh là một món quà. Không ai trong số khán thính giả có thể đền đáp lại Keller. Doanh số bán vé và những tràng pháo tay không thể sánh với sự chuẩn bị, công sức và tài năng tuyệt đối mà Keller đặt vào mỗi màn trình diễn.

Và trên mạng, nhạc của anh miễn phí tải về và chia sẻ.

Chính việc chúng ta không thể đền đáp là lý do khiến món quà của anh đáng giá đến thế, và cũng là lý do nhiều người sẵn sàng bỏ tiền để có đặc ân được gần anh. Keller đã xây dựng nên một cộng đồng, một "bộ lạc" bằng cách cho đi thay vì nhận lại.

Như tôi đã viết trong cuốn sách trước của mình, Tribes (Bộ lạc[34]), hình thức marketing mới là lãnh đạo, và lãnh đạo chính là liên kết những bộ lạc người có chung suy nghĩ. Sự hào phóng của Keller dành cho bộ lạc của anh không chỉ gắn kết anh với họ, mà còn liên kết các thành viên trong bộ lạc với nhau. Một người hâm mộ mặc nhiên trở thành bạn của người tiếp theo, mà không vì lý do nào khác ngoài cùng chia sẻ tác động từ sự hào phóng của Williams.

[34] Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2020. (BTV)

Chủ nghĩa tư bản đã dạy chúng ta rằng mọi giao dịch đều phải công bằng, đều là sự trao đổi sòng phẳng hàng hóa hoặc dịch vụ. Nhưng Keller và nhiều nghệ sĩ khác đã chứng minh rằng trong

suy nghĩ của nòng cốt, họ sẽ trao tặng những món quà mà không tiền bạc nào trả đủ.

Không có nghệ sĩ trong dây chuyền lắp ráp

Chừng nào đây còn là một phần của hệ thống, nó sẽ không phải nghệ thuật.

Người nghệ sĩ làm chao đảo mọi thứ. Họ đi đến đâu lại phát minh đến đấy; họ hồi đáp đầu vào và sáng tạo những đầu ra mới đáng kinh ngạc. Thế nên, các thạc sĩ Quản trị Kinh doanh luôn gặp khó trong việc phân loại nghệ sĩ. Chúng ta không thể dễ dàng chỉ đạo, dự đoán hoặc đo lường nghệ sĩ, dù đây chính xác là những gì bạn được dạy tại trường kinh doanh.

Người tiêu dùng yêu các nghệ sĩ bởi nghệ sĩ đại diện cho cơ hội cải thiện hiện trạng, chứ không chỉ khiến nó rẻ tiền hơn. Nghệ thuật dựng nên cộng đồng, và cộng đồng sáng tạo giá trị cho tất cả.

Khi nhóm U2 lưu diễn, chuyến lưu diễn là cơ hội để họ làm nên nghệ thuật mới mỗi đêm. Ngay thời khắc nhóm nhạc này hướng chuyến lưu diễn vào một hệ thống "y đúc", họ sẽ khai tử nghệ thuật và trở thành một nhà máy sản xuất đồ lưu niệm.

Có những dịch vụ trực tuyến chuyên nhận ảnh của bạn và biến nó thành một bức hình theo phong cách Andy Warhol. Tuy bức ảnh này có tính thẩm mỹ, nhưng nó không phải nghệ thuật. Chỉ cần bạn có thể nói nó mang "phong cách xxx", chất nghệ thuật sẽ bị khai tử và bắt đầu biến thành quy trình.

Ích kỷ

Robert Ringer là tác giả cuốn Looking Out for Number One (tạm dịch: Xem chừng số một), một trong những cuốn sách kinh doanh độc hại nhất mà tôi từng đọc. Sự chào đón thói ích kỷ của ông là sản phẩm của thời đại này, và nó đã truyền bá điều sai trái cho nhiều người.

Trở thành nòng cốt không phải hành động ích kỷ. Tôi xem đó là hành động hào phóng, vì nó cho bạn một nền tảng nhằm phát huy sức lao động cảm xúc cũng như trao tặng. Có vô số vị sếp khiếp sợ ý tưởng về những nhân viên không thể thiếu, và thay vì thế sẽ khuyến khích bạn tập trung vào công việc nhóm. "Công việc nhóm" là cụm từ mà các vị sếp, huấn luyện viên sử dụng khi họ thực sự muốn nói: "Hãy làm như tôi bảo." Công việc nhóm không phải là chờ đợi và làm bất kỳ điều gì nhóm trưởng hay cấp

trên bảo bạn làm. Điều đó có thể mang tính hợp tác, phục tùng hoặc hữu ích, nhưng không phải là công việc nhóm.

Cách duy nhất tôi biết để trở thành nòng cốt là xây dựng một nhóm hỗ trợ gồm các nòng cốt cùng chung chí hướng. Mục tiêu là tạo nên sức ảnh hưởng, và tuy điều đó bắt đầu với một cá nhân (đây là món quà của tôi, công sức của tôi), nhưng chỉ hiệu quả khi nhóm của bạn và khách hàng của bạn chấp nhận nó với lòng biết ơn.

Lời nguyền "có qua có lại"

Đó là bản chất của con người. Nếu ai đó tặng quà cho bạn, bạn cần phải đền đáp họ.

Nếu ai đó mời bạn ra ngoài ăn tối, bạn sẽ mang theo bánh quy. Nếu ai đó tặng bạn một món quà Giáng sinh, bạn sẽ không thể yên lòng cho tới khi tặng lại quà cho họ.

Chính sự có qua có lại đã biến hệ thống trao tặng thành nền kinh tế trao tặng. Việc tặng một món quà bỗng nhiên trở thành một nghĩa vụ, một khoản thanh toán bắt buộc chứ không còn là quà tặng nữa. Thế nên, giới marketing đã áp dụng sự thôi thúc có qua có lại lên chúng ta, bằng cách dùng quà tặng để dụ dỗ.

Điều này có thể phá hỏng nghệ thuật của bạn.

Tốt nhất, bạn nên tặng một món quà mà không cần biết hoặc quan tâm có nhận lại gì từ nó không. Một bồi bàn thi triển tài nghệ tại bàn số 12 mà không cần biết những thực khách tại đó có tip hậu hĩnh không. Và một họa sĩ vẽ tranh mà không cần biết có ai mua nó không.

Phép màu của hệ thống trao tặng chính là món quà đến một cách tự nguyện, chứ không phải một phần của hợp đồng. Món quà ràng buộc người nhận với người trao, và gắn kết cả hai với cộng đồng. Còn một hợp đồng sẽ chia cắt các cá nhân, với tiền bạc và mối liên kết. Trong khi đó, món quà lại ràng buộc họ.

Quà tặng là dấu hiệu của sự dồi dào

Thật khó để hào phóng khi bạn đói kém.

Tuy nhiên, tính hào phóng sẽ giúp bạn không bị đói. Mâu thuẫn là thế.

Một huấn luyện viên viết và cho không một tập e-book chứa đầy những mẹo vặt và bí quyết hữu ích. Nó bao hàm mọi điều ông biết, và được đăng lên mạng miễn phí. Như thế là hào phóng hay ngu xuẩn? Có cách nào dễ dàng hơn để chứng tỏ rằng ông ấy thừa uyên bác không?

Quà tặng không chỉ thỏa mãn nhu cầu của bạn trong vai trò người nghệ sĩ, mà còn là dấu hiệu để thế giới biết rằng chúng ta còn vô vàn thứ để chia sẻ. Quan điểm này rất có sức hút. Bạn càng có nhiều nước trong cốc, mọi người sẽ càng muốn uống của bạn.

Nếu tôi gặp bạn tại một bữa tiệc, tôi mong bạn sẽ xin tôi một lời khuyên miễn phí về marketing. Tôi luôn ngạc nhiên khi mọi người sẵn sàng nghe những gì tôi nói và rất vui lòng chia sẻ. Hành động trao tặng có thể ý nghĩa với tôi nhiều hơn cả hành động đón nhận của bạn.

(Con số của Dunbar và thế giới nhỏ bé)

Nhà nhân loại học người Anh Robin Dunbar đã lập giả thiết rằng một người điển hình không thể dễ dàng quy tụ hơn 150 người trong "bộ lạc" của họ. Sau khi kết thân với 150 bạn bè và những người cùng chung chí hướng, chúng ta không thể tiếp tục. Như thế quá phức tạp.

Trong suốt hàng chục nghìn năm, lối sống du cư, làng mạc và sự thiếu dịch chuyển của chúng ta đã khiến thế giới cứ mãi nhỏ bé. Đơn vị chủ yếu trong thước đo của bộ lạc là ngôi làng hoặc bộ lạc du cư. Khi cộng đồng của chúng ta trở nên quá lớn, nó sẽ phân chia và mọi người tiếp tục đi – chúng ta cần quen biết mọi người trong bộ lạc của mình, và vì không thể xử lý với hơn 150 người, chúng ta lại chia tách. Chúng ta có tình huynh đệ, một đại gia đình, những con người che chở cho ta, giúp ta thành công và làm ăn cùng ta.

Khi gặp một người lạ, chúng ta sẽ làm ăn. Khi gặp một thành viên trong bộ lạc, chúng ta sẽ tặng quà.

Công nghệ (đi lại, giao tiếp và sản xuất hàng hóa) ra đời đồng nghĩa một bước nhảy vọt vĩ đại trong năng suất đã xuất hiện khoảng vài nghìn năm trước. Bước nhảy vọt này chỉ xuất hiện khi chúng ta có thêm nhiều người để giao thương, thêm nhiều người để thuê mướn và tiếp xúc. Chúng ta có thể tạo nên bước nhảy vọt nếu có khả năng biến thế giới lớn lên. Tuy nhiên, nhu cầu biến thế giới lớn lên này lại mâu thuẫn với ham muốn về mặt văn hóa và

sinh học của chúng ta: giữ cho thế giới nhỏ bé.

Nhiều áp lực mà chúng ta cảm nhận trong thế giới hiện đại bắt nguồn chính từ mâu thuẫn này – giữa thế giới nhỏ bé mà chúng ta gắn liền với nó, với thế giới rộng lớn mà chúng ta kiếm sống trong nó.

Quà tặng tạo nên bộ lạc

Sự bài xích chống lại tội cho vay nặng lãi trong Kinh Thánh có nguồn gốc từ Moses. Lời răn này rất đơn giản: Bạn không thể tính lãi một khoản vay đối với bất kỳ ai trong bộ lạc của mình. Mặt khác, người lạ phải trả lãi. Đây không phải là vấn đề của ngành khảo cổ học Kinh Thánh; chỉ dụ chống tính lãi đã được ban hành từ hàng nghìn năm trước, mãi đến thời đại của Columbus.

Chúng ta nên dành ra một phút để hiểu lập luận này.

Nếu tiền bạc lưu thông trong bộ lạc một cách tự do, bộ lạc sẽ nhanh chóng phát triển hưng thịnh. Tôi cho bạn ít tiền để mua hạt giống, cây trồng của bạn phát triển tươi tốt, và giờ chúng ta đều có tiền để cho người khác mượn, để đầu tư. Tiền bạc lưu thông càng nhanh, bộ lạc càng có lợi. Trái ngược với họ là một bộ lạc của những kẻ tích trữ, trong đó hầu hết mọi người phải vật lộn tìm đủ tài nguyên nhằm cải thiện năng suất.

Tất nhiên, còn có một lực tác động khác ở đây. Khi cho bạn vay một khoản không tính lãi, tôi đang tin tưởng và tặng quà cho bạn cùng một lúc. Sự tương tác này gia tăng chất lượng mối ràng buộc giữa chúng ta và giúp cộng đồng thêm vững mạnh. Giống như bạn không tính lãi khi cho chồng bạn vay tiền, bạn cũng không tính lãi đối với một thành viên của bộ lạc.

Nhưng mặt khác, người lạ không được tin tưởng. Không những thế, người lạ không xứng đáng với mối ràng buộc mà món quà đem lại. Điều đó sẽ biến người lạ thành một thành viên của bộ lạc, trong khi bộ lạc đã quá lớn rồi. Nếu cho một người lạ vay tiền, tôi làm thế chỉ vì một lý do: kiếm tiền. Tôi mạo hiểm tiền của mình, và nếu tất cả đều ổn, chúng tôi sẽ cùng có lợi. Nhưng ở đây, không có mối ràng buộc hay gắn kết nào.

Lý do khiến nghệ thuật có sức mạnh lớn đến thế là vì nó đại diện cho món quà quý giá nhất mà chúng ta có thể mang lại. Và việc trao nó cho những người mà ta làm việc cùng hay gắn đến sẽ thắt chặt mối ràng buộc của ta với họ. Nó sẽ tăng cường sự gắn kết trong bộ lạc.

Khi bạn bước vào phòng sếp và hỏi xin lời khuyên, bà ấy không hề tính tiền bạn theo giờ; cho dù bà ấy là một huấn luyện viên doanh nghiệp hay nhà phân tích thần kinh, cho dù bạn muốn được giúp đỡ về vấn đề cá nhân. Món quà bao hàm thời gian, sự chú ý và tri thức của bà ấy chỉ có thể – một món quà. Cuối cùng, sợi dây ràng buộc giữa các bạn sẽ thắt chặt hơn.

(Martin Luther và khởi đầu của văn hóa đồng tiền)

Cuộc Cải cách đạo Tin Lành đã mở đường cho sự bùng nổ thương mại và dẫn đến thế giới ta đang sống hiện nay. Khi cuộc cải cách bắt đầu lan rộng, Martin Luther đã nhận được sự vận động mạnh mẽ của các nhóm lợi ích địa phương. Đáp lại, ông đã trao quyền lực đạo đức cho các quân vương và địa chủ để họ thâu tóm tài sản chung và cho những người sống trên đó thuê lại.

Giáo hội mới đang tìm kiếm sự ủng hộ về chính trị, và sự theo đuổi thói vụ lợi của họ đảm bảo họ sẽ tranh thủ được sự ủng hộ từ những kẻ môi giới quyền lực từng cáu tiết trước việc Giáo hội Thiên Chúa chống lại hình thức tính lãi, cũng như chống lại sự thương mại hóa đất đai chung trước đây. (Giáo hội Thiên Chúa muốn giữ các lãnh chúa, quân vương và vua chúa địa phương ở thế yếu, vì họ được hình thành xung quanh một lãnh tụ chung hùng mạnh – Giáo hoàng.)

Một yếu tố dẫn đến sự lớn mạnh của phong trào Cải cách đạo Tin Lành là các nhóm lợi ích thương mại đã giúp nó lan rộng, vì họ cần quyền lực đạo đức để cho vay và mượn tiền. Thật khó để đánh giá cao sự chuyển dịch lớn này mà phong trào mang đến cho nền văn hóa và bản chất kinh tế của thế giới.

Theo Thomas Jefferson, nó đã tạo nên một thế giới nơi "thương nhân không có đất mẹ". Nếu tất cả đều là người lạ, thì việc làm ăn sẽ dễ dàng hơn nhiều. Nếu tất cả đều là người lạ, thì chúng ta có thể áp giá cho những thứ từng là quà tặng. Tầng lớp thương nhân là cốt lõi của chủ nghĩa đế quốc và sự lớn mạnh của văn hóa đồng tiền, nhưng nó không thể tồn tại nếu thiếu đi thứ văn hóa khuyến khích vay mượn tiền.

Lối tư duy này đã hủy diệt nhiều bộ lạc truyền thống, nhưng lại cho phép các tổ chức có nền tảng giao thương phát triển. Công ty Đông Ấn, các hãng thời trang tại Pháp hay các ngân hàng tại Ý sẽ không bao giờ tồn tại nổi trong một thế giới xem trọng việc nghiêm cấm cho vay nặng lãi.

Martin Luther nhận thấy việc nắm bắt nhu cầu của những kẻ môi giới quyền lực địa phương sẽ giúp ích cho việc truyền bá đạo Tin Lành. Không còn lựa chọn nào khác, Giáo hoàng đành nghe theo lời thỉnh cầu. Lệnh cấm cho vay nặng lãi bị sửa đổi, lập lờ và cuối cùng là bãi bỏ. Thế là tiền lại chảy, các khoản đầu tư xuất hiện, kinh doanh tăng trưởng và năng suất tăng vọt. Mọi người có thể xem mỗi giao dịch như một cơ hội cho vay hoặc kiếm tiền, vì họ là những kẻ tham gia độc lập. Tất cả mọi người đều trở thành doanh nhân, thành người đi mượn và người cho vay.

Bộ lạc của bạn bỗng nhiên trở thành trung tâm lợi nhuận. Nếu quen biết nhiều người, bạn có thể kiếm tiền từ họ. Lãnh đạo xã hội đã biến thành lãnh đạo tài chính một cách thần kỳ.

Trong 500 năm vừa qua, cách thành công tốt nhất là đối xử với mọi người như kẻ lạ mà bạn có thể cùng làm ăn. Đây là lý do mà giới marketing đa cấp và bán bảo hiểm khiến mọi người lo lắng. Nó dường như đã vượt qua hố ngăn cách nhỏ bé còn lại giữa doanh nghiệp và bộ lạc. Khi các ranh giới bị vượt qua, chúng ta đã từ bỏ ý nghĩa rằng ngôi làng như một bộ lạc. Thay vì thế, chúng ta chỉ còn bộ lạc của gia đình nơi ta sinh ra và một bộ lạc nơi chúng ta làm việc. Chúng ta thực sự sống chung và đồng cảm với những người mà chúng ta làm việc cùng.

Giờ đây, chúng ta sống trong một thế giới mà các thành viên bộ lạc doanh nghiệp có lẽ cũng quan trọng với ta như gia đình. Bạn có trò chuyện với em gái mình thường xuyên như trò chuyện với sếp mình không? Và với trưởng bộ phận bán hàng vùng Trung Tây thì sao?

Con người cần một bộ lạc, nhưng cách hình thành bộ lạc đó đã thay đổi, có lẽ là mãi mãi. Hiện nay, bộ lạc bao gồm các đồng nghiệp và khách hàng tốt nhất của bạn, chứ không chỉ là một nhóm người thân, dân làng hay tôn giáo của ta.

Sự chuyển dịch kép này đồng nghĩa những vướng mắc liên quan nhiều nhất đến nghề nghiệp không xảy ra với người lạ; mà gắn với bộ lạc. Nếu phải chọn giữa người bên trong và bên ngoài, chúng ta sẽ chọn làm việc cùng người trong nội bộ. Nhưng thành viên bộ lạc là gia đình, chúng ta không nên tính lãi với họ! Mối ràng buộc chặt chẽ hơn sẽ sinh ra kết quả tốt hơn, và văn hóa trao tặng sẽ trở lại. Đó là một vòng tròn hoàn chỉnh, từ quà tặng đến cho vay nặng lãi rồi trở về quà tặng.

Một khoản vay không tính lãi là một món quà. Món quà sẽ kéo các

thành viên bộ lạc lại gần nhau hơn. Món quà có thể khiến bạn trở nên không thể thiếu.

Hành động bị lãng quên của quà tặng

Trong suốt 500 năm kể từ khi hợp pháp hóa nạn cho vay nặng lãi cho đến thể chế hóa tiền bạc, hầu như mọi thành tố trong cuộc sống đều gắn với thương mại.

Nếu làm việc gì đó, bạn sẽ làm vì tiền, hoặc vì nó dẫn bạn đến tiền. Tất nhiên, bạn vẫn không tính phí con bạn cho bữa tối, nhưng bạn cũng không cổ vũ chúng quét dọn siêu thị không công. Sao chúng phải làm thế? Đó là việc của người khác.

Ví dụ: Tôi bắt taxi đến khu trung tâm từ sân bay. Có 40 lữ khách cùng với tôi ở hàng chờ taxi. Nếu tôi gọi: "Có ai muốn đi chung taxi đến Marriot không nào?" mọi người sẽ nhìn tôi phì cười. Họ không muốn nợ tôi một cuốc xe, không muốn tiếp xúc, không muốn mở lòng mình với một mối gắn kết sẽ xuất hiện nếu nhận món quà của tôi – một cuốc xe. Họ thà trả tiền, hoàn toàn sòng phẳng mà không dính dáng gì. Thật khó hình dung ra cảnh hai thổ dân Bedouin[35] cô lập nhau một cách nhiệt tình đến thế.

[35] Dân Ả Rập du mục tại các vùng sa mạc Ả Rập và Bắc Phi. (ND)

Quà tặng đã bị chuyển xuống làm vật thay thế cho tiền bạc. Nếu bạn tặng một món quà, lý do khả dĩ duy nhất là bạn muốn được đáp lại. Như thể bạn nhận được tiền, nhưng dưới một lớp vỏ bọc xã hội. Giám đốc trường quay sẽ nghĩ rằng: "Mình có thể tặng Seth Rogen[36] một chiếc máy bắn bóng (pinball) vào dịp Giáng sinh, vì như thế anh ta sẽ mắc nợ mình, và cuộc thương lượng tiếp theo có thể thuận lợi hơn."

[36] Nam diễn viên, đạo diễn, nhà sản xuất phim người Canada, nổi tiếng với nhiều phim hài chiếu rạp. (ND)

Tất nhiên, vấn đề đầu tiên của những món quà kiểu này là chúng hủy hoại các món quà đích thực, và vấn đề thứ hai: chúng là vật thay thế tiền mặt rất kém. Chúng tạo nên sự hiểu nhầm và hoang mang vì nếu Seth Rogen không xem trọng chiếc máy bắn bóng như suy nghĩ của giám đốc trường quay, thì một trong hai phía sẽ phật lòng.

Những món quà đích thực không đòi hỏi sự đền đáp (chí ít không phải là sự đền đáp thẳng thừng), và loại quà tặng tuyệt vời nhất chính là những món quà nghệ thuật.

Những kẻ nghiện rượu giấu tên (Alcoholics Anonymous – AA) và quà tặng

Nền tảng cốt yếu của hội AA[37] là không có giao dịch nào bằng tiền bạc. Không có tổ chức trung tâm nào thu hội phí, không tính phí khi tham gia họp hành, và không thành viên nào nhận tiền từ thành viên khác. Hành động giúp đỡ một đồng bạn nghiện rượu một cách miễn phí có hai tác dụng: Thứ nhất, nó kéo người cho và người nhận lại gần nhau hơn, để tạo thành bộ lạc. Và thứ hai, nó tạo thành nghĩa vụ ở người nhận. Không phải nghĩa vụ đền đáp lại, vì họ thực sự không thể và cũng không được kỳ vọng điều đó, mà là nghĩa vụ giúp đỡ người kế tiếp.

[37] Viết tắt của Alcoholics Anonymous – tổ chức quốc tế do Bill Wilson và Tiến sĩ Bob Smith thành lập vào năm 1935 tại Akron, Ohio, với tôn chỉ là giúp đỡ những người nghiện rượu "luôn tỉnh táo và đạt được sự tỉnh táo". (ND)

Và thế là phong trào lớn mạnh.

Sự khác biệt giữa nợ và vốn sở hữu

Khi ai đó đầu tư vào doanh nghiệp của bạn và lấy đi vài cổ phiếu sáng lập, ông ta sẽ tiến gần đến bạn hơn. Ông ta sẽ đứng về phía bạn, vì nếu bạn thắng, ông ta cũng thắng.

Khi một ngân hàng cho bạn vay tiền học đại học, họ sẽ trở thành Kẻ khác. Ngân hàng đối nghịch với bạn, bòn rút tài nguyên của bạn và lấy tiền trước, chứ không lấy sau. Nợ vay đại học là thứ bạn không thể thoát khỏi, dù có phá sản. Ngân hàng cho bạn vay thường sẽ bán đứt nó, nên chẳng có mối liên kết nào giữa bạn với họ nữa. Ngân hàng không cung cấp cho bạn dịch vụ tư vấn, hỗ trợ ngang hàng hay thậm chí cùng bạn kiểm tra các cơ hội nghề nghiệp. Họ chỉ đòi bạn trả tiền. Không nhà đầu tư vốn sở hữu nào làm thế.

Có nhiều hình thức vốn sở hữu, và chỉ số ít trong đó bao gồm tiền mặt. Khi đầu tư thời gian và nguồn lực vào thành công và hạnh phúc của ai đó, và khoản tiền trả cho bạn là một phần của kết quả này, bạn sẽ trở thành đồng sự.

Toàn bộ chuyện này liên quan gì đến bạn?

Bạn có đang trao tặng không? Chân thành và đúng nghĩa? Hoặc giả bạn đã bị hệ thống đánh gục và nhồi sọ đến mức không thể hình dung ra việc sáng tạo nghệ thuật và khăng khít hơn với

những người quan trọng với bạn?

Nếu phần nói về quà tặng, nợ nần và sự có qua có lại này khiến bạn cảm thấy lạ, thì đó là triệu chứng cho thấy tính nhân văn đã bị mệnh lệnh thương mại điên cuồng rút cạn khỏi bản thân bạn – hoặc có lẽ đó là triệu chứng cho thấy bạn đã quên rằng mình có khả năng trao tặng những món quà này. Hệ thống khiến bạn cảm thấy mình bị "mệnh lệnh thương mại" lợi dụng, lạm dụng và bóc lột. Bạn chỉ là một đấu thủ trong cỗ máy thương mại. Hãy sớm nhận ra rằng bạn chưa trao tặng vì bạn e sợ, hoặc vì bạn đã quên mất thứ mình phải cho đi; điều đó có thể sẽ thuyết phục bạn hành động.

Tôi nghĩ đây là điều đáng để thử.

Những nhóm người trong hệ thống trao tặng

Tuy một số nghệ sĩ trở nên giàu có (J. K. Rowling đã trở nên rất giàu có), nhưng làm nghệ thuật không nhằm mục đích làm giàu. Nghệ thuật là một món quà của người nghệ sĩ gửi đến người xem, người nghe và người sử dụng. Ngay cả khi nó không còn là món quà nữa, một phần nghệ thuật cũng mất đi.

Sự thay đổi đã diễn ra trong đời sống công việc của một nghệ sĩ điển hình. Giờ đây, nghệ thuật của bạn có thể tiếp cận xa hơn và ảnh hưởng đến nhiều người hơn trước kia. Một ca sĩ nhạc dân ca có thể chạm đến hàng triệu người nhờ món quà của mình, chứ không chỉ một quán cà phê. Một nhà thiết kế công nghiệp có thể tác động đến cuộc sống của hàng tỷ người với một cách lọc nước mới.

Nhiều người đã phiền não vì bản chất kinh tế của mọi hình thức truyền bá nghệ thuật không tốn chi phí này, nhưng phép màu thực sự chính là đòn bẩy mà sự mở rộng đó mang lại, chứ không chỉ những tổn thất thương mại mà nó gây ra. Khi bạn có nhiều bạn bè hơn trong vòng tròn (nhóm người) cốt lõi, có thêm nhiều người để chia sẻ nghệ thuật, nghệ thuật của bạn sẽ được khuếch đại và có nhiều quyền năng hơn.

Hãy nhớ rằng chúng ta chủ yếu tặng quà cho gia đình và bạn bè. Chúng ta không tính lãi với họ, và họ cũng không phải khách hàng; họ là những con người mà chúng ta gắn bó.

Internet đang thay đổi nhóm người mà chúng ta gọi là "gia đình và bạn bè". Twitter và Facebook đã tạo ra một tầng lớp con người mới; hãy gọi họ là "bằng hữu" (friendies). Nếu tôi có thể trao đi

món quà nghệ thuật miễn phí cho nhóm bằng hữu đang mở rộng của mình, thì sao tôi phải ngần ngại?

Theo truyền thống, có ba nhóm định nghĩa nên vòng tuần hoàn của nghệ thuật trong giới nghệ sĩ có tài (như họa sĩ hay nhà điêu khắc). Tôi cho rằng những nhóm đó có thể áp dụng với bất kỳ ai biết trao tặng và tạo nên sự thay đổi trên thế giới.

Nhóm thứ nhất đại diện cho các món quà đích thực – những vật phẩm mà người nghệ sĩ hân hoan, sẵn lòng chia sẻ. Nhóm người này bao gồm bạn bè, gia đình hoặc đồng nghiệp của bạn. Một ai đó đến nhà bạn dùng bữa tối và bạn không tính tiền họ. Bữa ăn là một món quà. Bạn bè hỏi xin bạn thông tin cổ phiếu hoặc nhờ giúp chuyện sổ sách kế toán. Bạn cũng không tính tiền họ. Đó là một món quà.

Nhóm thứ hai là nhóm giao thương. Nhóm này bao gồm những cá nhân và tổ chức trả tiền cho nghệ thuật của bạn. Họ trả tiền cho một ấn bản lưu niệm, một tấm áp phích hay một bài diễn thuyết. Họ trả tiền để được tư vấn về buổi hòa nhạc trong nhà hay nhận bản tin định kỳ dài hạn. ConEd trả tiền cho Paul để xử lý các đường ống gas của họ, vì biết rằng anh sẽ dùng đến biệt tài giao thiệp tốt với mọi người của mình.

Và giờ đây, Internet đã tạo nên nhóm thứ ba, nhóm người bao gồm bộ lạc của bạn, những người theo dõi bạn và người hâm mộ có thể trở thành bạn bè: những bằng hữu. Nhóm người này mới hình thành. Nó rất to lớn và quan trọng, vì nó cho phép bạn mở rộng nhóm người thứ hai và kiếm thêm nhiều tiền, và cho phép bạn tác động đến nhiều người hơn, cũng như cải thiện nhiều cuộc đời hơn.

Monet tặng tranh cho bạn bè ông (nhóm thứ nhất) và bán chúng cho các nhà sưu tầm (nhóm thứ hai).

Từ đây, những bức tranh này đã được bán với giá rất cao, sau cả khi ông mất. Những bức tranh được bán lại cho những ai cần sở hữu chúng, muốn bán lại chúng, hoặc bằng cách nào đó kiểm soát chúng.

Chúng được treo trong các viện bảo tàng, và được đám đông quần chúng (nhóm thứ ba) chiêm ngưỡng mà không phải mất tiền (hoặc chỉ quyên một khoản nhỏ).

Nhóm người thứ ba này đã vĩnh viễn thay đổi nghệ thuật vì toàn bộ các nghệ sĩ. Điều này đồng nghĩa bạn có thể chia sẻ món quà

của mình với nhiều người hơn, với chi phí thấp hơn và nhanh hơn trước đây. Khi tập trung vào nhóm người thứ hai, bạn cố gắng kiếm tiền từ nhiều người hơn, thường xuyên hơn, nghệ thuật của bạn sẽ mất chất. Thay vì thế, chúng ta sẽ thu lời nhiều nhất khi phát triển nhóm thứ nhất và thứ ba lớn nhất có thể. Sự hào phóng tạo ra thu nhập. Điều này có thực dù bạn đang bán tranh, phát minh hay kinh doanh dịch vụ.

Linus Torvalds đã làm việc cần mẫn để tạo ra hệ điều hành Linux. Ông tạo ra nó miễn phí và chủ yếu vì bạn bè của mình. Internet đã cho phép ông nhảy vào tiếp cận nhóm người thứ ba, tức hơn 100 triệu người trên khắp thế giới hưởng lợi nhờ nghệ thuật của ông, những người tham gia vào bộ lạc và dõi theo công trình của ông.

Khi nhóm người thứ ba tăng trưởng về quy mô, nhóm thứ hai sẽ tự biết lo cho mình. Linus và nhóm nòng cốt chịu trách nhiệm về Linux sẽ không bao giờ phải tìm việc nữa; vì khi bạn trao tặng ngày càng nhiều cho bằng hữu, thì danh sách những người sẵn lòng trả tiền để bạn làm việc của mình sẽ luôn tăng lên.

Sự khác biệt giữa "nếu" – "và"

Khi giao dịch bằng tiền tệ, chúng ta tập trung vào "nếu". Tôi sẽ cho bạn thứ này nếu bạn cho tôi thứ kia. Sự trao đổi ban đầu phụ thuộc vào cam kết có qua có lại, và không thể diễn ra nếu thiếu nó. Còn đối với quà tặng, chúng ta có hàm ý "và". Tôi sẽ cho bạn thứ này và bạn sẽ làm điều gì đó cho một người khác. Tôi sẽ cho bạn thứ này và kỳ vọng của tôi là bạn sẽ thay đổi cách mình cảm nhận.

Sức mạnh nằm trong sự sáng tạo luôn dồi dào. Một vụ giao dịch sẽ trả lại mọi thứ như bản chất của chúng, mà không có thặng dư cộng thêm nào. Trong khi đó, món quà luôn tạo ra sự dồi dào khi nó lan tỏa.

Rửa xe cho thuê

Julie bạn tôi từng nói: "Chẳng ai rửa một chiếc xe hơi thuê trước khi đem trả nó."

Lý do rất rõ ràng: Vì Avis[38] không phải là thành viên trong bộ lạc của chúng tôi. Tôi trả tiền thuê xe, họ nhận tiền, và họ nên rửa nó. Giao dịch là thế.

[38] Công ty cho thuê xe hơi của Mỹ có trụ sở tại Parsippany, New Jersey, Hoa Kỳ. (ND)

Các giao dịch ngăn cách các bên với nhau. Một giao dịch sẽ lập ra các nguyên tắc ràng buộc, và nếu điều gì không có trong những nguyên tắc, bạn không phải lo về nó. Nếu đến ăn tại nhà hàng của bạn hôm nay và trả đủ tiền, tôi sẽ không có nghĩa vụ phải quay lại vào ngày mai, hoặc bạn cũng không phải gửi tôi một tấm thiệp Giáng sinh. Chúng ta đã có một thỏa thuận, thỏa thuận là thỏa thuận (cách diễn đạt mới hay làm sao), và chúng ta cho qua. Trên nhiều phương diện, mối quan hệ phi bộ lạc này đã mang đến rất nhiều tự do cho nền thương mại của chúng ta, đồng thời cho phép mọi thứ tăng trưởng, lan truyền và thay đổi khá nhanh chóng.

Hãy xét đến một lựa chọn thay thế: Một nhân viên xách hành lý từ chối nhận tiền tip của một vị khách cao tuổi. Một bác sĩ tự lái xe đến khám cho một bệnh nhân dù đó là ngày nghỉ của cô. Một chủ nhà hàng đãi một khách quen vài món đặc biệt mà không tính tiền họ.

Trong mỗi tình huống, chính sự thiếu vắng giao dịch đã tạo nên mối ràng buộc giữa người cho và người nhận, và điều bất ngờ có lẽ là người cho thường được bù đắp còn nhiều hơn thế.

Các khách sạn Hyatt đang đối đãi với khách hàng khác nhau theo các cách khác nhau. Vì biết những lưu khách tuyệt vời nhất của mình là ai, họ luôn cố gắng không tính thêm phí những khách này, mà còn trao tặng nhiều hơn. Họ bắt đầu ngẫu nhiên bao trọn phí quầy bar, phục vụ mát-xa miễn phí và cung cấp các dịch vụ khác mà đáng ra họ có thể tính phí. Nếu hành động như một doanh nghiệp đúng-y-trong-sách, thì họ sẽ tạo cảm giác giả tạo và rồi thất bại. Nhưng nếu họ truyền lòng tin để nhân viên thực sự hào phóng, thì phương thức này nhất định sẽ hiệu quả.

Những món quà nghệ thuật

Như chúng ta đã thấy, nếu không có quà tặng, sẽ không có nghệ thuật. Nếu nghệ thuật được sáng tạo ra chỉ để bán đi, thì nó chỉ là một món hàng. Yếu tố then chốt của người nghệ sĩ chính là hành động trao đi nghệ thuật của mình cho người khác trong bộ lạc. (Để rõ hơn, nghệ thuật không nhất thiết phải là một vật phẩm, một bức sơn dầu hay thứ gì đó chuyển giao được. Được nghe, được thấy, được hiểu – thế cũng đủ để là nghệ thuật.)

Nếu tôi tặng bạn một tác phẩm nghệ thuật, bạn không thể và cũng không nên áp đặt giá trị hiện kim lên nó. Nếu làm thế, bạn đã tước đi phép màu của nó. Nếu các tiếp viên hàng không tính thêm phí cho việc nở nụ cười, giúp bạn cầm túi hay làm trò vui

cho con bạn, thì đó không phải là quà tặng, không phải là nghệ thuật. Đó chỉ là lao động cảm xúc được thuê mướn.

Nếu tôi tặng bạn một tác phẩm nghệ thuật, bạn sẽ không bị đòi hỏi phải nỗ lực đền đáp, vì đền đáp là một hành động đo đếm, nhằm tiền tệ hóa nghệ thuật thay vì trân trọng nó.

Khi đến nhà bạn dùng bữa tối, tôi không nên mang theo bánh brownie chỉ vì bạn mời tôi dùng bữa tối. Làm thế sẽ giảm giá trị và hạ thấp món quà của bạn.

Một người quen của tôi luôn tặng quà bằng tiền mặt khi anh ấy tham dự hôn lễ hay lễ Bar Mizvah[39]. Anh ghi séc ngay giữa phần tráng miệng sau buổi lễ – và số tiền ghi trong séc tương ứng trực tiếp với số tiền mà anh cho rằng được chi cho việc phục vụ. Một bữa tối với bít-tết sẽ mang lại cho bạn tấm séc mừng cưới lớn hơn. Thật là...

[39] Một nghi lễ của người Do Thái dành cho nam giới khi đến tuổi 13, nhằm chứng nhận người đó đã trưởng thành và bắt đầu chịu trách nhiệm cho mọi quyết định và hành động của mình. (ND)

Hoặc hãy xét trường hợp một gia đình trao đổi tiền vào dịp Giáng sinh. Nếu tất cả mọi người đều cho đi và nhận lại cùng một khoản tiền, thì chẳng còn mấy vui vẻ nữa nhỉ?

Món quà nghệ thuật sẽ lập tức tạo nên mối ràng buộc giữa nghệ sĩ và người tiếp nhận. Một món quà vô giá đã được trao tặng, và nó không bao giờ có thể bị quy giá trị ra tiền, thanh toán bằng tiền hay đền đáp được. Lợi ích đối với người nghệ sĩ là họ biết rằng bạn sẽ thay đổi theo cách nào đó, chứ không phải bạn sẽ trả lại họ. Và như thế, phản ứng khả dĩ duy nhất của bạn là giúp bộ lạc lớn mạnh hơn.

Khi đối xử với bạn bằng sự tôn trọng hoặc dành thời gian cố gắng thay đổi suy nghĩ của bạn, tôi đang quý trọng bạn theo cách tốt nhất có thể. Nếu tôi chạm đến bạn bằng bất kỳ cách nào, bạn sẽ có hai nghĩa vụ: khiến chúng ta gần nhau hơn và lan truyền điều đó – tặng món quà cho một thành viên khác trong bộ lạc. Quà tặng không đòi hỏi sự đáp trả tức thì, nhưng chúng luôn bao hàm những nhu cầu xã hội trong bộ lạc.

Thứ phẩm ích kỷ

Một số người là kẻ trao tặng từ trong bản chất. Họ yêu quý bộ lạc của mình, hoặc tôn trọng nghệ thuật của mình và trao nó đi.

Không phải vì một động cơ ngầm, mà vì điều đó đem lại niềm vui cho họ.

Những người khác có thể cần cân nhắc lợi ích kinh tế trước. Đây là những người bị tẩy não suốt 500 năm lịch sử vừa qua, những người muốn biết họ được gì từ chuyện này, những người tin rằng không có bữa trưa nào miễn phí và ai cũng vì mình. Những kẻ này chẳng có chút nghệ thuật nào trong đời vì họ không thể trao tặng một món quà đích thực. Họ muốn thứ gì đó đổi lại. Họ muốn sự an tâm, tiền bạc hoặc cả hai.

Những nhà tư bản ích kỷ cứng đầu trong chúng ta sẽ thích câu sau:

Nghệ sĩ là những nòng cốt không thể thiếu.

Nghệ thuật rất hiếm; và sự khan hiếm tạo nên giá trị. Quà tặng giúp các bộ lạc hùng mạnh hơn. Các tổ chức sẽ luôn cố gắng thay thế những thành phần thay thế được bằng các phương án rẻ hơn. Nhưng những nghệ sĩ hào phóng lại không dễ gì bị thay thế.

Vậy nên, nghệ sĩ rất khác biệt.

Nếu bạn trao một món quà, thì tôi hy vọng bạn làm thế vì tôn trọng cảm hứng và trân quý nghệ thuật của mình. Nhưng ngay lúc này đây, tôi sẽ chấp nhận để bạn mô phỏng hành vi này chỉ vì bạn muốn trở thành nòng cốt, thành trung tâm của bộ lạc, thành ngọn nguồn cảm hứng của mình, và thành người mà tất cả chúng tôi trông cậy sẽ làm nên điều khác biệt.

Một số người nghĩ rằng bạn không thể hào phóng cho đến khi bạn trở nên thành công. Họ lập luận rằng họ phải giành lấy thành công của mình trước, sau đó mới có thể vươn lên dẫn đầu và đền đáp lại. Nhưng sự thật sửng sốt là những người thành công nhất thế giới lại không làm thế vì tiền.

Các doanh nhân truyền thống tranh cãi về bản quyền và bảo hộ quyền sáng chế. Họ nói: “Tôi không thể nói ý tưởng của mình với anh được vì tôi sợ anh sẽ đánh cắp nó.” Lối tư duy truyền thống nghĩa là bạn phải được trả tiền trước, bạn ký hợp đồng, bảo vệ, đề phòng và kiếm lời. Nói theo cách của họ thì: “Hãy trả tiền đã.”

Còn nghệ sĩ lại nói: “Xong rồi đây.”

Ba lối suy nghĩ về quà tặng

1. Đưa tôi món quà nào!
2. Đây là món quà; giờ thì anh nợ tôi một ân tình lớn đấy.
3. Quà đây, tôi quý anh!

Hai suy nghĩ đầu là sự hiểu lầm của giới tư bản về ý nghĩa của việc trao và nhận một món quà. Suy nghĩ thứ ba là phương án hợp lý duy nhất trong danh sách.

Sunny Bates và Quy luật Metcalfe

Bob Metcalfe đã phát minh ra công nghệ cho phép các máy vi tính nối dây với nhau thành một mạng lưới. Ethernet – theo cách ông gọi – đã giúp ông giàu có. Ông cũng khởi xướng quy luật Metcalfe, điều giúp ông nổi tiếng.

Quy luật Metcalfe phát biểu rằng giá trị của một mạng lưới gia tăng tương đương bình phương của số lượng nút mạng trong mạng lưới. Như thế nghĩa là gì? Có nghĩa rằng càng nhiều người sở hữu máy fax, sẽ càng có nhiều máy fax đáng giá (một người sở hữu một máy fax là vô nghĩa). Càng nhiều người sử dụng Internet, nó sẽ càng hoạt động hiệu quả. Tôi càng có nhiều bạn bè sử dụng Twitter, công cụ này sẽ càng hữu ích với tôi. Các kết nối có giá trị đối với chính chúng và trong chúng, vì chúng dẫn đến năng suất cao, giảm chi phí thông tin liên lạc và – phải – đem đến quà tặng.

Sunny Bates là mạng Ethernet dưới dạng con người. Sunny điều hành một công ty tuyển dụng giám đốc rất thành công; cô đã bán nó, và giờ đang tạo ra giá trị bằng cách giúp đỡ khách hàng kết nối với các cộng đồng có liên quan. Công việc của cô là kết nối mọi người. Những mối liên kết mà cô tạo ra đòi hỏi sức lao động cảm xúc từ cô. Cô mạo hiểm chấp nhận bị từ chối. Cô phải kết thân với những người có thể không ưa cô ngay lập tức, hoặc phải theo đuổi những ý tưởng gây khó khăn cho mình. Phép màu từ nghệ thuật của cô chính là món quà này cứ nhân lên mãi. Khi mạng lưới của cô gia tăng, nó cũng tạo ra thêm giá trị. Sunny hiếm khi tính thù lao cho những việc cô làm, vì bản chất trao tặng trong công trình của cô chính là điều khiến nó trở nên mạnh mẽ đến thế (và vì cô yêu công trình của mình).

Phép màu khi không sống vì giàu sang

Một trong những nguyên do khiến mọi người từ chối trao tặng là vì họ không làm được. Quà tặng không nhất thiết phải tốn tiền, nhưng luôn tốn thời gian và công sức. Nếu đang lo lắng về tiền bạc, bạn sẽ khó lòng tìm được hai yếu tố còn lại. Mặc dù vậy, lý do

khiến những người này tin rằng họ không làm được là vì họ đã tin vào văn hóa tiêu dùng – rằng họ đang nợ nần hoặc có hóa đơn hằng tháng phải trả. Thật vô nghĩa.

Khi bạn cắt giảm chi tiêu của mình đến tối thiểu, bạn sẽ có một khoản dư. Khoản dư này cho phép bạn trở nên hào phóng, và huyền diệu thay, sự hào phóng này sẽ quay lại và giúp bạn dư dả hơn nhiều nữa.

Nhận một món quà như thế nào?

Bạn có thể giết chết một nghệ sĩ nếu từ chối món quà của anh ta.

Bạn cũng có thể giết chết anh ta nếu lãng phí món quà ấy, hoặc nếu nhận nó sai cách.

Hollywood giết chết các nghệ sĩ mỗi ngày. Họ tìm thấy một nhà sản xuất phim độc lập vừa cho ra đời một món quà tuyệt vời – một bộ phim. Sau đó, họ mua đứt anh ta, cho anh ta rất nhiều tiền nhưng không đủ tự do, và bóp nghẹt anh ta đến chết. Ngành công nghiệp thu âm cũng thường xuyên hủy diệt các nghệ sĩ khi buộc họ phải thích nghi, nhằm đổi lấy lời hứa hẹn rằng họ sẽ lan tỏa món quà của các nghệ sĩ này.

Chính xác thì tại sao một đại diện chăm sóc khách hàng lại chấp nhận lái xe thêm một dặm đường? Cô ấy được gì khi trao tặng một món quà quý giá mà không phải muốn thêm tiền? Những kẻ chỉ biết đến tiền và lợi nhuận ngắn hạn sẽ không chịu nổi chuyện này. Họ không muốn có một mối quan hệ không có cơ sở là tiền bạc, và muốn có khả năng "bật tắt" nghệ thuật tùy ý.

Đối với một số nghệ sĩ, lợi ích đến từ bên trong. Sáng tạo nghệ thuật là điều tốt đẹp trong nội tâm, là điều họ tận hưởng. Họ chẳng muốn gì, chẳng tìm kiếm gì, và đặc biệt kiên quyết không nhận lại gì.

Song, đa số các nghệ sĩ lại tìm kiếm một hình thức phản hồi nào đó. Họ muốn biết rằng nghệ thuật mình sáng tạo ra sẽ tạo nên sự thay đổi, rằng nó có tác dụng.

Và một số nghệ sĩ mong muốn danh tiếng và của cải.

Mỗi nghệ sĩ tôi từng gặp đều muốn tạo ra những mối ràng buộc và xây dựng sự liên kết.

Bạn có nghĩa rằng Bob Dylan muốn người hâm mộ đeo bám ông,

muốn bị đối xử một cách kỳ khôi khi ông ra ngoài, hay muốn được mời đến tiệc sinh nhật con bạn vì bạn biết người quen của người quen của con trai ông? Dylan không muốn kết bạn với bạn, mà chỉ muốn khiến bạn thay đổi hoặc kết nối.

Bạn có nghĩ một anh chàng có óc phát kiến trong phòng xử lý thư từ muốn nhận phong bì lương 50 đô-la để trả công cho hệ thống mới mà anh ta xúc tiến, nhờ vậy mà giúp công ty tiết kiệm hàng triệu đô-la mỗi năm? Lẽ nào anh ta muốn thế?

Một món quà được đón nhận đúng cách sẽ kéo theo nhiều món quà nữa. Nhưng các nghệ sĩ không trao tặng vì tiền. Họ làm thế vì tôn trọng, kết nối và tạo sự thay đổi. Thế nên, những người nhận quà tuyệt nhất là người có thể đền đáp lại theo cách nào đó. Với lòng biết ơn chân thành. Với những tuyên bố rõ ràng về sự thay đổi mà nó tạo nên. Và với những món quà thực sự khiến ta phải tiêu tốn, chứ không chỉ một khoản bù đắp nhỏ hay sự trân trọng giả tạo.

Trò thao túng của nền kinh tế trao tặng

Ngay khi bạn vẽ ra tấm bản đồ, cơ giới hóa và tiền tệ hóa sức lao động cảm xúc, bạn sẽ hủy hoại nó.

Ví dụ, một nụ cười phớt của hướng dẫn viên khu vui chơi Disney World sẽ thua xa sự kết nối đúng nghĩa mà một du khách tạo nên – dù chỉ trong khoảnh khắc – với người nhân viên điều khiển tàu lượn.

Đó là lý do những nhân viên marketing qua điện thoại chuyên đọc kịch bản sẵn không bao giờ thu được thành quả như các nhân viên bán hàng thực sự nói ra điều họ tin tưởng. Vì nhận ra con người khao khát sự kết nối chứ không phải vật chất, các doanh nghiệp lớn đã tìm cách thể chế hóa, đo lường và tưởng thưởng cho điều đó. Và bao giờ họ cũng thất bại.

Hãy nghĩ đến một tiếp viên hàng không đứng ở cửa ra máy bay, nói "Tạm biệt" hết lần này đến lần khác vì cô ấy phải làm thế chứ không phải muốn thế.

Dụng ý của người cho và tâm thế của người nhận vô cùng quan trọng. Tôi không có ý nói bạn phải vờ vịt thái độ của mình và học đòi một hành vi mới chỉ để tiến thân.

Làm việc trong khoang hạng nhất của hãng British Airways có thể là công việc ác mộng. Những giám đốc ngang ngạnh, mệt mỏi

được các tiếp viên hàng không phục vụ hàng giờ liền đến hết chuyến bay, nhưng hiếm khi có được dịch vụ mà họ đòi hỏi. Tất nhiên, họ trả tiền cho nó, nhưng thường không mở lòng hoặc chịu tiếp nhận nó.

Theo lời những người làm công việc này, bí quyết làm việc trên máy bay chính là phải nhận ra một loại dịch vụ khác thường không dành cho hành khách hay cho chính British Airways, mà dành cho tiếp viên hàng không.

Những người cho đi thành công nhất không làm thế vì họ được bảo, mà vì điều đó đem lại cho họ niềm vui.

Lẽ tất nhiên, sẽ tốt hơn nếu họ được trả một mức lương khá, và càng tốt hơn nữa nếu có thêm nhiều hành khách trân trọng công việc của họ. Nhưng dù hai điều kiện trên không xảy ra, những tiếp viên hàng không thành công và vui vẻ nhất vẫn sẽ theo đuổi nghệ thuật của họ mà không cần biết có ai cổ vũ họ không. Thực ra, nếu hãng hàng không bắt đầu sử dụng máy quay giấu kín và mẫu báo cáo khách hàng để thúc họ làm thế nhiều hơn, thì họ sẽ bớt lại. Nghệ thuật bị thao túng (kể cả nghệ thuật phục vụ) sẽ không còn là nghệ thuật nữa.

Những vị sếp vĩ đại và các tổ chức đẳng cấp thế giới tuyển mộ những người có động lực, đặt kỳ vọng cao và trao cho người của họ "đất" để trở nên nổi bật.

Internet trong vai trò hệ thống trao tặng

Tôi đã miễn cưỡng dùng cụm từ "nền kinh tế trao tặng" vì ngay khi tôi dùng nó, mọi người sẽ tự hỏi họ sắp nhận được gì và phải trả cho nó bao nhiêu tiền.

Clay Shirky và Doug Rushkoff đều từng nói về bản chất trao tặng công khai của Internet. Vì sao ai đó lại đăng một video lên YouTube? Không có tiềm năng doanh thu rõ ràng nào, không có doanh số quảng cáo, không có lộ trình rõ ràng nào để nổi tiếng. Đó chỉ là một món quà.

Ban đầu, những món quà bạn có thể trao tặng chỉ nằm trong địa hạt rất nhỏ. Bạn làm điều gì đó cho chính mình, hoặc cho 1-2 người bạn. Tuy nhiên, vòng tròn quà tặng sẽ lớn dần lên. Internet sẽ cho bạn một đòn bẩy. Cả trăm người sẽ đọc blog của bạn, hoặc 50 người đăng ký theo dõi podcast của bạn. Không có nền kinh tế nào ở đây, nhưng có một lượng khán giả, và có cơ hội để bạn chia sẻ món quà của mình.

Và vòng tròn đó lại sinh ra các vòng tròn khác. Những khán giả bị bạn cuốn hút bằng video nhận ra họ cũng có thể trao tặng cho cộng đồng. Và thế là họ làm theo. Và lượng khán giả tiếp tục gia tăng, mỗi người đều được nếm quả ngọt kỹ thuật số từ sức lao động mà người khác đóng góp cho một vòng tròn ngày càng mở rộng hơn.

Sự thật là không có hệ thống tiền mặt hay giao dịch có tổ chức nào góp phần giúp điều này trở nên hiệu quả. Nếu tôi gửi bạn hai đường dẫn và bạn cảm thấy có nghĩa vụ gửi lại tôi hai đường dẫn, thì chúng ta sẽ không có nghệ thuật; chúng ta chỉ có một nền kinh tế có qua có lại.

Tôi không viết blog để nhận lại được gì từ bạn. Tôi viết vì điều đó trao đi món quà nhỏ của tôi đến cộng đồng, dưới hình thức viết lách khiến tôi cảm thấy thoải mái. Tôi vui nếu bạn thưởng thức nó. Và một ngày kia, khi món quà đó quay lại với tôi, theo một cách không lường trước, thì tôi sẽ tận hưởng gấp đôi thành quả mình tạo ra.

Vấn đề không nằm ở sự đền đáp được định nghĩa như thù lao cho công trình của tôi. Nó nằm ở sự trân trọng đối với công trình đó, và cách nó thay đổi mọi người – đó mới là thứ tôi nhận được.

Internet đã tiếp thu ý tưởng về quà tặng, nhân rộng nó lên rồi đưa nó vào địa hạt mà quà tặng trước đây không có nhiều sức hút. Hệ thống trao tặng nay là một phần lớn hơn của ngành thương mại so với chính nó trước kia.

Margaret Thatcher từng có câu nói nổi tiếng: “Không có cái gọi là xã hội.” Tuy ngoài mặt nghe có vẻ lố bịch, nhưng sự mở rộng vòng tròn của văn hóa trao tặng đã chứng minh rằng tuyên bố trên thực tế là sai: Xã hội là nơi chúng ta trao những món quà.

Ai đó trong văn phòng của bạn đăng tiểu luận về một kỹ thuật mới, hoặc phát biểu tại một hội nghị mà không lấy thù lao. Bạn còn đi xa hơn thế: Bạn làm hài lòng một khách hàng nhỏ, hoặc xây dựng một diễn đàn trực tuyến nhằm hướng dẫn khách hàng có được nhiều sản phẩm của bạn hơn (mà không mất thêm chi phí). Tất cả những điều trên đều là ví dụ về hệ thống trao tặng. Nó còn tạo hiệu quả sâu sắc hơn trên cơ sở nội bộ. Ai đó trong phòng ban của bạn vào cuộc và giúp đỡ giữa giờ khắc then chốt. Một đồng nghiệp chia sẻ sổ địa chỉ e-mail của mình. Bạn tranh luận về một ý tưởng mới với nhân viên bán hàng khác. Trong mỗi trường hợp nói trên đều không có sự lại quả, không có sự đảm bảo đền đáp

nào. Thay vì thế, chỉ có một vòng tròn đang mở rộng hơn bao giờ hết, nơi quà tặng được xem trọng và chuyền tay nhau.

Kẻ duy nhất không được lợi từ điều này chính là kẻ tích trữ. Những ai nhận quà nhưng không cho đi sẽ nhận ra họ chỉ tạm thời dẫn đầu cuộc chơi, nhưng cuối cùng sẽ bị loại bỏ.

Đôi khi, tôi không muốn nhận quà của bạn

Vấn đề của sự có qua có lại và hệ thống trao tặng là nó đòi hỏi người nhận phải tham gia cùng. Tính nhân văn trong sự tương tác này khiến một người hiếm có lý do để từ chối, tự cô lập hoặc tích trữ. Nếu bạn có tâm thế đó, vòng tròn của bạn sẽ nhỏ lại.

Để hệ thống phát huy hiệu quả, cả bên cho lẫn bên nhận đều phải tham gia.

Sếp bạn có thể không muốn hiện trạng của bà ấy thay đổi. Khách hàng bị làm phiền của bạn có thể không muốn có một ngày tươi sáng. Đồng nghiệp của bạn có thể không muốn thay đổi tất cả.

Và đây chính là thử thách để trở thành nòng cốt, bạn không chỉ phải trở thành nghệ sĩ, phải hào phóng và phải thấy được nơi bạn có thể giúp đỡ, mà còn phải ý thức. Ý thức được đâu là nơi kỹ năng của bạn được đón nhận.

Nghệ sĩ đường phố là hình ảnh ẩn dụ tuyệt vời cho bạn và công trình của mình. Cô ấy đứng ở góc đường, chơi nhạc vì vài đồng bạc lẻ. Đa số mọi người chỉ bước qua. Thế là ổn. Nếu ai đó bước qua, thì việc thay đổi hành động của bạn nhằm thu hút cô ấy hoặc chạy theo cô chỉ là trò ngu ngốc. Người nghệ sĩ chỉ tìm kiếm những ai lựa chọn dừng lại, quan sát, tương tác và sau cùng là quyên tiền.

Tác phẩm tuyệt vời không được tạo ra cho tất cả mọi người. Nếu đúng thế, thì nó chỉ là tác phẩm tầm thường.

“Xin cảm ơn và...”

Nếu bạn trân trọng một món quà, hãy cân nhắc nói: “Xin cảm ơn và...”

Xin cảm ơn, và tôi đã gấp dấu 40 góc trang rồi đấy.

Xin cảm ơn, và tôi đã bảo sếp anh rằng anh vừa làm một điều tuyệt vời.

Xin cảm ơn, và đây là bản thu mà tôi và nhóm nhạc của mình vừa ghi âm tuần trước.

Xin cảm ơn, và anh khiến tôi phát khóc lên được.

Xin cảm ơn, và tôi vừa viết blog về việc anh làm.

Xin cảm ơn, và đây là 20 đô-la tiền tip; tôi biết chẳng nhiều nhặn gì, nhưng giờ tôi chỉ có thế.

Xin cảm ơn, và tôi có thể giúp anh truyền lời như thế nào?

Xin cảm ơn, và anh có thể dạy tôi làm thế không?

Xin cảm ơn vì đã thay đổi tôi, mãi mãi.

Khuyến khích quà tặng ra sao?

Người tặng quà có thể có động lực từ nội tâm – trong trường hợp người đó làm thế vì bản thân, chứ không phải vì bạn hay tổ chức của bạn. Nhưng ngoài ra, những gì người trao tặng tìm kiếm là sự tôn trọng.

Tiền bạc không phải là cách bày tỏ sự tôn trọng. Tiền bạc là nhân tố cốt yếu để sinh nhai trên thế giới này, nhưng lại là vật thay thế kém cỏi cho sự tôn trọng và lời cảm ơn. Phố Wall đã học được điều này một cách cay đắng.

Khi một người trong tổ chức của bạn bắt đầu hành động như một nòng cốt, hãy gọi bữa trưa cho cả nhóm nhằm tuyên dương anh ta.

Khi một người đem lại nhiều kết quả hơn bạn yêu cầu, hãy dành thêm sự tin tưởng, tự do và thời gian cho cô ấy trong lần tới.

Khi một người trình bày một phần phát biểu vượt mức kỳ vọng, đừng chỉ khoanh ba điểm 5 trong phiếu đánh giá phát biểu cuộc họp. Thay vì thế, hãy đứng lên hoan hô, chờ để cảm ơn anh ấy sau bài phát biểu, kể với 10 người bạn về những gì bạn chứng kiến, và cảm ơn người tổ chức hội nghị. Đó không phải kiểu giao dịch mà bạn trả thông qua vài khoanh điểm trong phiếu đánh giá. Đó là một món quà. Nếu bạn muốn đáp lại, hãy chọn hành động khó hơn.

Khi một tình nguyện viên thực sự dấn thân vào chiến dịch chính trị của bạn, đừng chỉ lẩm bẩm câu "cảm ơn" vào đầu bài phát biểu

kế tiếp. Hãy mời cô ấy đến nhà vào ngày hôm sau và nói cảm ơn. Hãy đăng hình cô ấy lên trang web của bạn. Hãy đòi bằng được một tấm ảnh chụp giữa hai người.

Sự tôn trọng là món quà mà bạn có thể dùng báo đáp.

Bạn có thể tống khứ người nghệ sĩ chỉ trong một lần

Hãy để tôi nói thật rõ: Tôi không cho rằng nghệ sĩ không nên được trả công. Họ nên thế, mà còn rất nhiều.

Nhưng bản chất của món quà đồng nghĩa sự trao đổi không thực sự hiệu quả. "Hãy làm đi và tôi sẽ trả công" là một hợp đồng, không phải cách sáng tạo nghệ thuật.

Người nghệ sĩ tạo ra món quà, tạo nên thay đổi, khiến những điều tốt đẹp xảy đến mà không hy vọng được hồi đáp. Như vậy, bạn có thể cho đi ít hơn những gì một người hào phóng cho bạn. Trong một khoảng thời gian. Nhưng những người khôn ngoan không dung thứ điều này quá lâu, và thị trường cũng vô cùng xem trọng những kẻ hiếm hoi này, đến mức sự bất bình đẳng sẽ không còn là giải pháp lâu dài đối với giới tư bản. Nếu bạn đủ may mắn để làm việc với ai đó rộng lượng nhường ấy, hãy trả công cho anh ta thật nhiều, hoặc đối thủ của bạn sẽ làm thế.

Hãy chậm rãi suy xét kỹ về điều này. Nếu có đủ cơ may để tìm ra một nghệ sĩ, bạn nên cố gắng trả công cho người ấy hậu hĩnh nhất có thể, vì nếu bạn không trả, người khác sẽ trả.

Nhưng làm thế nào?

Làm sao tôi biết mình tạo nên được nghệ thuật gì? Làm sao tôi biết mình có thể trao tặng món quà gì?

Đây chính là điểm then chốt. Một khi bạn quyết tâm trở thành nghệ sĩ, câu hỏi này hiển nhiên sẽ đến. Câu trả lời cho nó chính là bí quyết thành công của bạn. Bạn phải vẽ ra tấm bản đồ.

Không phải ai khác. Mà chính là bạn.

Chẳng có bản đồ nào cả

Nòng cốt, nghệ sĩ và tấm bản đồ

Bạn phải trở thành không thể thiếu để vươn lên trong nền kinh tế này. Cách tốt nhất là hãy trở nên ấn tượng, uyên bác – một nghệ sĩ, một người mang theo quà tặng – để lãnh đạo. Cách tệ nhất là quy phục và trở thành một bánh răng trong hệ thống khổng lồ.

Bạn cần gì để lãnh đạo?

Điểm khác biệt mấu chốt chính là khả năng tiến bước trên con đường của mình, khám phá một lộ trình từ nơi này đến nơi kia mà chưa ai mở đường, đo lường hay định ra. Nhiều lúc chúng ta muốn người khác bảo chính xác ta phải làm gì, và đó đích thực là cách tiếp cận sai.

Những thợ cắt kim cương có sự hiểu biết đích đáng về viên đá trong tay họ. Họ có thể chạm vào và nhìn thấy chính xác các đường cắt tốt nhất; họ biết thế. Những nghệ sĩ tài ba nhất cũng làm thế. Họ thấy và hiểu những thách thức phía trước, mà không phải mang theo gánh nặng kỳ vọng hay quyến luyến từ người khác. Thợ cắt kim cương không tưởng tượng ra viên kim cương anh ta muốn chỉ thấy viên kim cương mình có thể cắt được.

Trông thấy, nhận thức và prajna

Bạn không thể vẽ ra tấm bản đồ trừ khi thấy được thế giới như nó vốn dĩ. Bạn phải biết mình đang ở đâu và đi đến đâu trước khi có thể tìm ra cách đến đó.

Không ai có được một thế giới quan minh bạch. Thực ra, chúng ta đều mang theo một thế giới quan cá nhân – những thiên kiến, kinh nghiệm và kỳ vọng tô điểm nên cách chúng ta nhìn ngắm thế giới.

Nhà đầu tư mạo hiểm có một thế giới quan được định hình bởi kinh nghiệm của ông ta trong việc trợ vốn cho hàng tá công ty suốt nhiều năm. Ông nhớ đợt bong bóng cuối cùng và cả đợt bong bóng trước đó, và có những "vết sẹo" để chứng minh điều đó. Thế nên, khi bạn trình bày kế hoạch kinh doanh của mình với ông ta, ông không chỉ thấy kế hoạch của bạn mà ông còn thấy tiếng vọng của những kế hoạch trong quá khứ. Ông nhớ lại những con người khác, những ngày tháng khác, các dự án khác. Và những ký ức ấy tô điểm cho nhận định của ông.

Một nhân viên trung thành cũng có thế giới quan riêng. Cô ấy muốn một nơi làm việc ổn định, và cô ấy tin tưởng ở bạn. Nên khi bạn trình bày cho cô ấy kế hoạch của mình, thế giới quan của cô sẽ thay đổi những cảm xúc và đánh giá đối với kế hoạch đó.

Và người luật sư, đối thủ, kẻ hoài nghi và mẹ chồng cũng đều có thế giới quan, những thiên kiến và kỳ vọng của riêng họ. Tất nhiên, chẳng ai trong chúng ta biết rõ sự thật tuyệt đối, nhưng mục tiêu chính là tiếp cận tình huống với ít thiên kiến nhất có thể.

Thế nên, nhà quản lý và nhà đầu tư tìm kiếm một nhân viên có nhận thức, tức khả năng nhìn nhận bản chất của mọi thứ. Trong Phật giáo, đây gọi là prajna. Một cuộc sống không chấp trước và áp lực có thể đem lại cho bạn sự tự do để thấy mọi thứ như bản chất của chúng, và gọi tên chúng như cách bạn thấy chúng. Nếu có kỹ năng này, bạn sẽ trở thành tài sản trong mắt bất kỳ tổ chức nào.

Tất nhiên, không phải ai lúc nào cũng làm được điều này. Khi dự tuyển vào đại học, chúng ta đều gắn mình với kết quả, do đó không nhìn thấy thực tại của quy trình. Khi công ty chúng ta cắt giảm nhân sự, chúng ta gắn mình với kết quả, do đó không nhìn thấy sự chân thực của tình huống. Hết lần này đến lần khác, cứ đến những thời khắc cần nhìn nhận những phương án của mình rõ ràng nhất, chúng ta lại bế tắc.

Nhìn rõ không phải là chuyện dễ dàng

Đó là công việc khó khăn, và cũng là lý do khiến nó hiếm hoi và đáng giá.

Nhìn rõ nghĩa là có khả năng xem xét một kế hoạch kinh doanh từ quan điểm của nhà đầu tư, nhà khởi nghiệp và thị trường. Điều đó rất khó.

Nhìn rõ nghĩa là có khả năng tham gia cuộc phỏng vấn tìm việc

như thể bạn không phải người phỏng vấn hay ứng viên, mà là ai đó quan sát một cách bình thản như một bên thứ ba.

Nhìn rõ nghĩa là bạn đủ khôn ngoan để biết khi nào một dự án sắp thất bại, hoặc đủ dũng cảm để kiên trì khi đồng nghiệp của bạn lo tháo chạy đến chỗ cao.

Từ bỏ thế giới quan của mình nhằm thử tiếp nhận thế giới quan của người khác là bước đầu tiên giúp bạn có thể nhìn thấy điều họ đang thấy.

Cố ý khó chịu

Chiếc xe đỗ bên người không ngừng bấm còi inh ỏi. Thực ra, không phải bản thân chiếc xe mà là người ngồi trong xe. Tôi không thể giải quyết chuyện đó, thật khó chịu làm sao.

Đêm hôm sau, gió thổi rất mạnh. Cứ cách vài phút, một chiếc lá hoặc cành con lại đập vào cửa sổ nhà tôi. Điều an ủi là tôi biết mình an toàn trong nhà. Nhưng tôi phải đi làm xa.

Vậy điều khác biệt là gì?

Tôi đang diễn thuyết. Micro bỗng nhiên ngưng phát tiếng. Một anh chàng trong nhóm phụ trách sân khấu do làm việc quá sức đã quên thay pin cho nó trước khi tôi bắt đầu. Tôi khó chịu. Suýt thì nổi đóa. Ngay lúc này đây, tôi chẳng quan tâm anh ta làm việc quá sức thế nào, hay phải làm bao nhiêu việc. Tôi chỉ nghĩ anh ta độc ác ra sao, hoặc đã cố ý phá bĩnh tôi chẳng vì lý do gì. Thế là toàn bộ nỗ lực vất vả hóa thành công cốc chỉ vì một lỗi cẩu thả. Tôi tiến đến lấy chiếc micro dự phòng, nhưng tôi đã mất nhịp.

Vài tuần sau đó, lại một bài diễn thuyết khác. Bóng đèn trong máy chiếu bỗng cháy giữa chừng. Không ai lường được chuyện đó. Chỉ là tự dưng như thế. Nhưng tôi không hề vấp và vẫn hoàn thành bài nói dù không có slide.

Chúng ta rất dễ trấn tĩnh khi phải đối phó với tình huống ngẫu nhiên. Mọi chuyện cứ xảy ra thôi. Chúng ta không nổi giận khi nghe tiếng chim hót, hay thậm chí tiếng sấm rền giữa một vở kịch. Nhưng nếu một chiếc điện thoại di động đổ chuông, đó lại là câu chuyện hoàn toàn khác. Chúng ta phải ngồi xuống vì giận sôi tiết, như thể sự sôi tiết đó sẽ gửi đi những xúc cảm khủng khiếp đến kẻ vi phạm một cách thần kỳ, để hắn ta không bao giờ dám tái phạm.

Nòng cốt hiểu rằng việc tức giận do micro hết pin sẽ không thể giúp pin đầy trở lại. Và việc dạy cho anh chàng phụ trách sân khấu một bài học cũng vô nghĩa và chẳng giúp gì nhiều. Thế nên, hãy đối mặt với điều đó.

Nếu bạn chấp nhận rằng con người khó thay đổi, đồng thời đón nhận (thay vì nguyền rủa) sự độc nhất mà mỗi người đem lại, bạn sẽ hướng thế giới đến những điều tốt đẹp và hiệu quả hơn. Và bạn cũng sẽ ra quyết định đúng đắn hơn.

Dạy cho ngọn lửa một bài học

Lửa rất nóng. Lửa là như thế. Nếu bị lửa đốt, bạn có thể tức giận với chính mình, nhưng tức giận với lửa sẽ chẳng giúp bạn khá hơn bao nhiêu. Và cố gắng dạy cho lửa một bài học để nó thôi nóng vào lần tới là việc làm vô ích.

Chúng ta có khuynh hướng bỏ qua cho ngọn lửa, vì nó không phải là con người. Nhưng con người cũng giống thế, ở chỗ họ sẽ chẳng thay đổi quá sớm.

Tuy vậy, rất nhiều người (hẳn là đa số?) trong tổ chức đang xử lý những mối tương tác của họ như thể họ có nghĩa vụ dạy cho người khác một bài học vậy. Chúng ta lập ra các chính sách, thù hằn và tập trung vào quá khứ vì lo rằng nếu chúng ta không làm thế, sẽ có người thoát được chuyện đó mà chẳng hề hấn gì.

Thế nên, khi một tài xế tạt đầu xe của chúng ta, chúng ta sẽ la hét và quát tháo. Chúng ta nói mình làm thế là để gã ấy học được bài học và không gây nguy hiểm cho người khác, nhưng tất nhiên, gã sẽ không nghe bạn. Một kẻ có thế lực trong ngành truyền thông đã đánh cắp bài viết của tôi vào năm 1987, và tôi không còn nói chuyện với hắn từ dạo ấy. Tôi cược rằng hắn còn chẳng biết tôi tồn tại. Thế là quá đủ để dạy cho hắn một bài học.

Khả năng nhìn nhận bản chất của thế giới bắt đầu khi bạn hiểu rằng: Có lẽ việc của bạn không phải là thay đổi những thứ không thể thay đổi. Đặc biệt nếu hành động cố gắng thay đổi đó ngăn cản quá trình hoàn thành mục tiêu của bạn.

Những thành tố của sự cố chấp

Dấu hiệu đầu tiên của sự cố chấp là bạn cố gắng dùng siêu năng lực điều khiển đồ vật, suy nghĩ hòng kiểm soát từ xa điều người khác nghĩ về bạn và công việc của bạn. Chúng ta đều từng làm thế.

Bạn dốc hết sức vì một việc gì đó, lần đầu giới thiệu một dự án đặc biệt, hoặc tham dự một cuộc họp vô cùng quan trọng. Bạn đã làm tất cả những gì có thể, và giờ đám đông đang quyết định dựa trên phản ứng của họ. Bạn có đang nhăn trán và mong mỏi họ đưa ra lựa chọn không? Thứ năng lượng tập trung để điều khiển trí não sẽ khiến bạn kiệt sức và hoàn toàn vô ích.

Bạn sẽ tự khiến mình kiệt sức trong nỗ lực này, và nó sẽ không bao giờ thành công. Chưa ai từng nói: "Tôi mừng vì đã dành hàng giờ xoay chuyển tình thế này nhiều lần trong đầu mình đêm qua, vì điều đó sẽ giúp tôi chuẩn bị cho cuộc họp hôm nay."

Dấu hiệu thứ hai của sự cố chấp là cách bạn xử lý tin xấu. Nếu tin xấu làm thay đổi trạng thái cảm xúc hoặc cách bạn suy nghĩ về bản thân, thì bạn đã quá băn khoăn về kết quả mình nhận được. Lựa chọn thay thế là hãy hỏi: "Nó không thú vị sao?" Hãy học điều bạn có thể học, rồi bước tiếp.

Tất nhiên, chúng ta luôn làm thế. Bạn chơi bắn bóng với chiếc máy bắn bóng mới và nhận ra cần gạt bên trái không hoạt động như cách bạn mong đợi. Nhưng cảm xúc của bạn không xìu xuống khi quả bóng trượt vào lỗ. Không, bạn nhận ra điều đó, học hỏi từ nó và chơi quả bóng tiếp theo hay hơn. Bạn đã nhận thức được. Bạn có thể thấy điều gì đang diễn ra và học hỏi được từ nó. Cần gạt không có thù oán gì với bạn, và quả bóng trượt vào lỗ cũng không công kích cá nhân bạn. Nó chỉ xảy ra thôi.

Những mối tương tác trong đời thực thường tạo cảm giác phức tạp hơn một chiếc máy bắn bóng. Chúng ta gán động cơ, âm mưu và thù hằn cho những nơi không hề có. Những khách hàng giận dữ đó không thức dậy vào buổi sáng và quyết định sẽ hủy hoại cả ngày của bạn, không hề! Họ chỉ tức giận thôi. Đó không phải là chuyện cá nhân, không phải là chuyện lý lẽ và chắc chắn không mang hàm ý bạn có đáng bị thế hay không. Nó chỉ xảy ra thôi. Thế giờ bạn định sẽ xử lý chuyện đó như thế nào?

Khi phản hồi của chúng ta biến thành phản ứng và ta bắt đầu dạy cho người khác một bài học, chúng ta sẽ thua. Chúng ta thua vì hành động dạy dỗ ai đó hiếm khi thay đổi được họ, và không bao giờ giúp một ngày của bạn trở nên khá hơn, hay khiến công việc trở nên hiệu quả hơn.

Hai nguyên nhân gây khó khăn cho việc nhìn trước tương lai

Sự cố chấp đối với kết quả sẽ kết hợp với sự phản kháng và nỗi sợ

thay đổi.

Thế đấy!

Bạn có đủ mọi thông tin mà người khác có. Nhưng nếu có chủ ý trong việc tạo ra một tương lai mang lại cảm giác an toàn, bạn sẽ sẵn sàng phớt lờ tương lai có thể xảy ra.

Quát tháo trọng tài

Tony là một bình luận viên thể thao chuyên nghiệp. Anh có thể tường thật một trận đấu trên đài phát thanh với sự hào hứng và chi tiết khiến bạn cảm giác như thể đang có mặt tại đó. Anh chứng kiến những gì đang diễn ra và thuật lại cho bạn biết.

Trong thời gian rảnh rỗi, Tony rất thích chơi bóng chày giao hữu. Khi vào cuộc, nhận thức của anh biến mất. Một quyết định tồi của trọng tài sẽ khiến anh tức điên. Anh gào thét và bồn chồn. Mỗi quyết định đều tạo cảm giác như thể nó chống lại anh và đội của anh, và anh chắc chắn trọng tài đang muốn anh thua cuộc. Anh có thể mất đến năm phút mới trấn tĩnh để thi đấu.

Câu hỏi cốt yếu về prajna là phải đối phó với trọng tài ra sao. Nếu chắt lọc các quyết định thông qua quan điểm thiên lệch của mình, tất nhiên, bạn sẽ buồn bực. Ai lại không như thế? Thách thức ở đây là xác định xem sự chắt lọc đó có giúp bạn tiến lên hay không?

Nếu bạn có thể xem xét những điều xảy ra trong thế giới của mình và nói "Đây là khuôn mẫu" hoặc "Ồ, thú vị đấy, mình thắc mắc tại sao", thì bạn nhiều khả năng sẽ đáp trả hiệu quả hơn nhiều so với khi phản ứng: "Sao hắn dám?"

Nỗ lực có thể thay đổi mọi thứ

Một khía cạnh hấp dẫn của việc kinh doanh và phong trào có tổ chức là có một sự tương quan nào đó giữa niềm đam mê với nỗ lực mà mọi người bỏ ra cho một dự án, cho kết quả.

Nhưng điều này không đúng với thời tiết. Hãy chấp nhận dự báo thời tiết cho một ngày, vì bạn chẳng thể làm gì cả. Nhưng thị phần, phát kiến, các cuộc thương thuyết, mối quan hệ giữa người với người – ta có thể dịch chuyển chúng bằng vốn hiểu biết và nỗ lực đúng đắn.

Thách thức là bạn phải hiểu được khi nào nỗ lực của mình có thể không đủ, cũng như trong việc lựa chọn các dự án và cơ hội có

nhiều khả năng tưởng thưởng cho đam mê mà ta bỏ ra cho một tình huống. Nếu bạn không thể làm hài lòng vị khách ấy với một mức nỗ lực hợp lý, thì có lẽ tốt hơn bạn nên chấp nhận tình thế, thay vì tự đày đọa mình cố gắng thay đổi suy nghĩ của một người (để rồi thất bại).

Có sự khác biệt giữa việc thụ động chấp nhận mọi yếu tố ngoài môi trường của bạn (và do đó bỏ qua các cơ hội để khai thác) với đủ khôn ngoan để một mình từ bỏ thứ không thể thay đổi, hoặc chí ít là vượt qua nó.

Thiền tại sân bay

Bạn có thể học được rất nhiều tại một quầy dịch vụ trọn gói tại sân bay, nhất là trong một ngày tuyết giá.

Một số lữ khách đang khéo léo thỏa thuận trong tình cảnh thời tiết và lịch bay hỗn loạn. Những người khác hoàn toàn rã rời. Và do hậu quả của sự sụp đổ cảm xúc trên, nhóm lữ khách hàng đã có một nỗ lực tồi tệ nhằm đề ra kế hoạch mới.

Người phụ nữ phía trước tôi sẽ không kịp lên chuyến bay đến Florida. Chuyến thì bay, chuyến lại không. Cô không thể làm gì trước chuyện đó. Nhưng vì không thể chấp nhận điều đó, nên cô suy sụp. Thay vì bình tĩnh xem xét tình hình, nhanh chóng chuyển sang chuyến bay khác và tiếp tục hành trình (điều đáng ra sẽ giúp cô có mặt tại Palm Beach chỉ muộn 10 phút), cô cứ phải phủ nhận sự thật về chuyến bay của mình cũng như động cơ của người hủy nó. Sau đó, cô cần có một người để đổ lỗi. Sự kết nối cảm xúc của cô với kết quả đã che mắt cô trước những lựa chọn có sẵn dành cho mình.

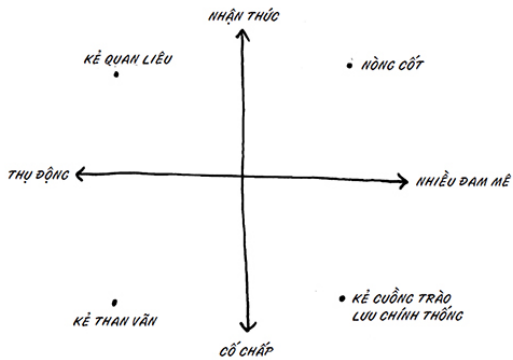
Trong lúc này, cô đã có một lựa chọn. Cô có thể tiếp tục cố chấp trước hệ quả mà mình căm ghét, hoặc có thể cho mình một khoảnh khắc prajna, chấp nhận thế giới như nó vốn dĩ bất kể cô muốn nó như thế nào.

40 năm trước, Richard Branson – nhà sáng lập hãng hàng không Virgin Air – đã nhận thấy mình trong hoàn cảnh tương tự tại một sân bay ở vùng Caribe. Họ vừa hủy chuyến bay của ông, chuyến duy nhất của ngày hôm ấy. Thay vì quát tháo rằng chuyến bay đó quan trọng đến thế nào, ngày hôm ấy của ông đã bị hủy hoại ra sao, rằng cả sự nghiệp của ông giờ đang bị đe dọa, chàng trai trẻ Branson chỉ băng ngang sân bay, đến quầy vé ngoài lịch trình và hỏi giá vé một chuyến đột xuất đến Puerto Rico.

Sau đó, ông mượn một chiếc bảng cầm tay và viết: "Ghế cho chuyến đến đảo Virgin, 39 đô-la". Rồi ông quay lại cửa bay của mình, bán đủ ghế cho những hành khách cùng đi để bù lại chi phí, và về nhà đúng giờ. Không bàn đến việc ươm mầm cho hãng máy bay mà ông sẽ khởi sự nhiều thập kỷ sau đó, nhưng đây đúng là mẫu người bạn muốn tuyển mộ.

Các góc phần tư của nhận thức

Trong hình dưới đây, một trục biểu thị đam mê, còn trục kia biểu thị sự cố chấp.



Mỗi góc phần tư đại diện cho một mẫu người khác nhau, dựa trên cách người đó đối phó với các tình huống trong công việc.

Góc dưới bên phải là "kẻ cuồng trào lưu chính thống". Người này gắn chặt với thế giới trong mắt anh ta. Không có prajna hay sự nhận thức nào ở đây. Thay đổi là mối đe dọa. Cạnh tranh cũng là mối đe dọa. Kết quả là anh ta rất khó nhìn nhận thế giới như nó vốn dĩ, vì chỉ khăng khăng giữ lấy thế giới mà anh ta tưởng tượng ra. Đồng thời, anh ta có thừa nỗ lực để dốc sức duy trì thế giới quan của mình. Kẻ cuồng trào lưu chính thống luôn tìm cách khiến thế giới trở nên nhỏ bé, nghèo nàn và ti tiện hơn.

Chiến dịch của RIAA[40] nhằm kiện những người nghe nhạc trực tuyến là việc làm của kẻ cuồng trào lưu chính thống. Các tổ chức đã tiêu tốn hàng trăm triệu đô-la để đâm đơn kiện nhiều người trên khắp thế giới, bất chấp những bằng chứng rõ ràng cho thấy nỗ lực của họ không hiệu quả và không thể thành công. Sự kết hợp giữa cố chấp (đối với thế giới mà họ mong muốn) và đam mê (dành thời gian và tiền bạc để đảm bảo điều đó) vừa đầy rủi ro, vừa lãng phí.

[40] *Viết tắt của Recording Industry Association of America – Hiệp hội*

Công nghiệp Ghi âm Mỹ. (ND)

Góc trên bên trái thuộc về "kẻ quan liêu". Người này chắc hẳn không cố chấp trước hệ quả của các sự việc, và tuyệt đối không bỏ ra chút công sức nào, bất kể ra sao. Kẻ quan liêu là người tuân thủ luật lệ một cách lạnh nhạt, dửng dưng trước những sự việc bên ngoài và để mặc ngày tháng trôi qua. Viên thư ký tại bưu điện và một phó chủ tịch mệt mỏi của General Motors đều là những kẻ quan liêu.

Góc dưới bên trái là góc của "kẻ than vãn". Kẻ than vãn không có đam mê, nhưng lại cực kỳ cố chấp đối với thế giới quan mà anh ta tin tưởng. Sống cuộc đời e sợ thay đổi, kẻ than vãn không thể dồn sức để khiến mọi thứ tốt lên, nhưng lại vô cùng tập trung mong mỏi mọi thứ giữ nguyên. Tôi đặt đa số những người thuộc ngành báo chí trong góc này. Họ cứ đứng đấy hàng năm trời, quan sát ngành này suy sụp nhưng tuyệt nhiên không làm gì ngoài than vãn về sự bất công. Hầu như mọi thay đổi tích cực trong ngành này (như tờ The Huffington Post và YouTube) đều đến từ người ngoài.

Thế là chỉ còn lại góc trên bên phải, góc phần tư của "nòng cốt". Nòng cốt được khai sáng đủ để nhìn thấy bản chất của thế giới, để hiểu rằng "vị khách giận dữ đó không nhắm đến mình", rằng sự thay đổi này trong chính sách của chính phủ không phải là đòn công kích cá nhân, rằng đây không phải là công việc đảm bảo cả đời. Cùng lúc, nòng cốt còn mang đam mê vào công việc. Nhờ kinh nghiệm, cô ấy biết rằng nỗ lực phù hợp nếu dùng ở chỗ phù hợp có thể thay đổi kết quả, và để dành nỗ lực chỉ để làm điều đó.

Nòng cốt không có thời gian hay sức lực cho việc than vãn và kiện tụng. Thay vì thế, cô ấy hết sức tập trung cho các dự án có khả năng thay đổi kết quả.

Còn một cách mô tả khác dành cho hai trục này: Một trục viết: Anh có thấy không? Còn trục kia viết: Anh có quan tâm không?

Ai đó khác xin hãy chịu trách nhiệm đi

Chuyến bay về nhà tôi gần đây đã chuyển hướng sang Albany, New York. Chúng tôi mắc kẹt tại cổng sân bay, bị hãng hàng không giữ làm "con tin" và dự đoán thời gian hoãn chuyến sẽ kéo dài trong khoảng 90 phút cho đến năm giờ đồng hồ. Những khách bay có kinh nghiệm biết rằng khi hệ thống hỏng hóc, nó sẽ tan vỡ. Phải cầu cứu thôi!

Tôi thuyết phục một tiếp viên hàng không cho phép tôi rời máy bay. Tôi đã lên mạng và tìm thuê được một chiếc xe với giá 40 đô-la. Lái xe đến sân bay White Plains sẽ mất chừng 130 phút. Rõ ràng đây là lựa chọn đáng để đặt cược.

Tôi đứng lên và nói với 23 hành khách còn lại: "Tôi sẽ rời máy bay và lái xe đến sân bay White Plains. Chúng tôi sẽ đến đấy trong khoảng hai giờ. Nếu các bạn muốn nhập hội, tôi vẫn còn chỗ cho bốn người. Và miễn phí nhé."

Chẳng ai nhúc nhích. Thế là tôi tự lái xe về nhà.

Tôi đã nghĩ rất nhiều về chuyện ấy. Một vài hành khách trong số này hẳn cho rằng tôi là một gã điên ăn vận chỉnh tề và bay hạng thương gia. Tuy vậy, tôi đoán rằng đa số họ sẽ vui vẻ đổ lỗi cho nước Mỹ về tình cảnh của mình. Nếu họ chịu đứng dậy và rời máy bay, họ hoàn toàn có thể xoay chuyển tình thế. Đó là lựa chọn của họ, trách nhiệm của họ.

Tự bào chữa

Khi bào chữa cho tình thế của mình, bạn sẽ bào chữa điều gì?

Bạn sẽ bào chữa cho quá khứ, hiện tại hay tương lai mà bạn còn luyến tiếc?

Thị trường không hề bận tâm đến lời bào chữa của bạn. Nó chỉ muốn bắt tay với người nào có thể thấy chính xác chuyện đã xảy ra, đang xảy ra và thấy mọi thứ đang hướng đến đâu. Khi thấy một ổ gà phía trước, bạn có thốt lên: "Ôi lạy Chúa, chúng ta xong đời rồi!", hay bạn sẽ nói: "Như thế không thú vị sao?"

Khi một nhà cung ứng hay một khách hàng phải lựa chọn giữa một tổ chức luôn cố bào chữa cho thực trạng với một tổ chức cởi mở đón chào sự tăng trưởng to lớn trong tương lai, lựa chọn của họ sẽ khá đơn giản.

Không thiếu những lo lắng và không thiếu những con người sẵn sàng sắp đặt lại sự thật nhằm giữ lấy viễn cảnh của họ về một thế giới mà họ muốn nó như thế. Có những nhà vận động hành lang tại Washington kiếm bộn tiền bằng cách giúp các tập đoàn chống lại tương lai không thể tránh khỏi nhờ tranh luận để được bảo vệ. Có những tổ chức phi lợi nhuận đã mất lý do tồn tại từ lâu, nhưng vẫn được duy trì nhờ cấp quản lý không dám thừa nhận thế giới đã bỏ qua họ. Cũng tư duy đó đã khiến một người ở nguyên trong nhà khi một cơn bão hoành hành. Chỉ vì bạn muốn điều gì đó là

sự thật, không có nghĩa là nó sẽ xảy ra.

Nghệ sĩ và prajna

Thế giới quan và sự cố chấp luôn tô điểm cho các nhận định. Hãy hỏi mọi người trong bộ phận chăm sóc khách hàng về vấn đề lớn nhất mà công ty phải đối mặt, và họ hầu như chắc chắn sẽ định nghĩa thách thức đó trên phương diện chăm sóc khách hàng. Hãy đặt cùng câu hỏi đó với những người trong phòng tài chính, và tất nhiên, câu trả lời sẽ dựa trên lăng kính tài chính mà họ dùng để nhìn ngắm thế giới.

Người nghệ sĩ không thể cố chấp trước sự vật lọt vào mắt xanh của họ. Sự cố chấp trong thế giới quan sẽ thay đổi mối quan hệ của người nghệ sĩ với những điều xảy ra, đồng thời ngăn anh ta chuyển hóa những gì nhìn thấy và tiếp xúc thành thứ thuộc về mình, để anh ta có thể tiến hành và thay đổi.

Một người đàm phán xuất sắc sẽ thể hiện tài nghệ bằng cách thấu hiểu đối phương chân thành hơn bất kỳ ai. Chỉ khi nhìn rõ thế giới, cô mới có thể vạch ra chiến lược đàm phán có lợi cho tất cả.

Chúng ta rất dễ trở nên cố chấp trong cảm xúc, ký ức và những kỳ vọng đối với hệ thống có chúng ta trong đó, với các công ty nơi mà chúng ta đang đầu tư và với những người ta làm việc cùng. Sự cố chấp đó, cũng như phản ứng của chúng ta đối với nó, buộc ta phải mơ đến một kết quả khác thay vì điều ta thành thực mong đợi.

Ví dụ, các giám đốc trong ngành kinh doanh thu âm rất yêu thích mô hình kinh doanh của họ. Họ gắn bó với lối sống của mình, với cảm xúc mà các nghệ sĩ cũng như mối quan hệ với người hâm mộ đem đến. Ngay cả khi một tên ngốc thấy được mô hình kinh doanh của họ thất bại, họ sẽ tảng lờ và ra vẻ quên mất sự sụp đổ đang diễn ra quanh họ. Họ có ngu ngốc không? Không. Họ chỉ mù quáng do cố chấp trước hiện tại và sợ hãi tương lai.

Bob Lefsetz, nhà phê bình tiêu biểu trong ngành này, là một kẻ ngoài cuộc thực sự thấy trước tương lai. Ông thường xuyên mách cho hàng nghìn giám đốc đăng ký theo dõi bản tin của mình về những điều đang xảy ra và tại sao. Hơn năm năm trước, ông đã (lớn tiếng) kêu gọi ngành công nghiệp âm nhạc hãy thức tỉnh hoặc sẽ chết. Nghệ thuật của Bob chính là khả năng ngôn từ mà ông sở hữu, cũng như mong muốn nhìn thấu sự thật và phản ánh nó với những người có lẽ không muốn nghe.

Các giám đốc dần biến mất, nhưng Bob vẫn là người không thể

thiếu. Vì ông là người nói-sự-thật duy nhất, nên nhiều nhân vật có ảnh hưởng trong ngành đã nhanh chóng nhận ra họ sẽ gặp rắc rối nếu không có ông ở bên, ngay cả khi họ không thích tương lai mà ông mô tả quá chính xác. Nhờ vậy, Bob đã kiếm sống bằng cách nói sự thật với người có thế lực.

Gỡ rối sự thật

Những người thành công có khả năng nhìn thấy các sợi chỉ quá khứ và tương lai, gỡ rối chúng để có được thứ gì đó mà họ kiểm soát được.

Rối rắm là trạng thái tự nhiên. Tính cách, các chi phí không đổi và những hệ thống phức tạp đã cùng nhau âm mưu thêu dệt những thành tố trong công việc của chúng ta thành một mớ hỗn loạn. Mọi thứ luôn diễn ra như cách chúng vốn dĩ, và chúng ta rất khó lĩnh hội được nếu chúng diễn ra theo cách nào khác.

Ngành báo chí không thể gỡ rối tin tức, không thấy được sự khác biệt giữa việc truyền tải tin tức miễn phí ra khắp thế giới với việc chất báo lên xe tải để đem đi giao. Chừng nào mỗi yếu tố như trên còn được xem là không thể tách rời với yếu tố còn lại, thì chúng ta sẽ không thể gỡ rối tương lai. Đó là nguyên do tại sao những kẻ ngoài cuộc và nổi loạn thường là người phát minh ra điều vĩ đại tiếp theo – vì họ không bắt đầu từ một quá khứ rối rắm.

Sự thật phía sau hoàn cảnh khách hàng của bạn cũng không khác gì. Tổ chức của bạn có thể từng làm việc với khách hàng này trước đây; bạn có thể nhớ mang máng điều gì đó từng xảy ra giữa tổ chức của mình với khách hàng. Nếu cứ giữ những ý nghĩ rối rắm đó, bạn sẽ không có cách gì hợp tác đủ linh hoạt với khách hàng đó trong tương lai. Vì bạn đã quá mải phụ thuộc vào quá khứ.

Hãy nói sự thật

Tất nhiên, việc đầu tiên là bạn phải nhìn thấy được sự thật. Điều này đòi hỏi kinh nghiệm, chuyên môn và – trên hết – sự sẵn lòng chứng kiến.

Hầu hết những người nhìn thấy sự thật lại không chịu thừa nhận nó. Chúng ta có thể chú ý đến một khách hàng không vui, một sản phẩm xấu xí, hay một ngành công nghiệp đang suy tàn, nhưng lại không muốn nhận thức điều đó. Sự cố chấp của chúng ta hướng đến một tương lai khác, thế nên chúng ta phớt lờ dữ liệu hoặc giảm bớt tầm quan trọng của nó. Chúng ta không có ý nói dối, mà chỉ phủ nhận thôi.

Số ít người có thể nhìn thấy sự thật và ý thức về nó lại thường ngại lên tiếng. Bạn không muốn phá vỡ hiện trạng. Bạn sợ cơn thịnh nộ của đồng bọn khi nghe bạn nói rằng vị hoàng đế thực ra đang trần truồng. Bạn do dự vì từng được dạy rằng đó không phải là việc của một thành viên trong đội, mà là của kẻ kích động quần chúng.

Các tổ chức thông minh tìm kiếm những người có khả năng nhìn thế giới đúng với bản chất thực sự của nó. Nhưng kỹ năng đó cũng vô dụng nếu bạn không thừa nhận và chia sẻ nó.

Hãy nghĩ đến các đại lý du lịch mà bạn biết luôn phủ nhận việc ngành du lịch đang gặp rắc rối, cho đến khi nó biến mất. Hoặc hãy nghĩ đến một đại diện bán hàng cứ bám lấy một tài khoản khách đang giảm mua, vì đà bán của anh ta quan trọng hơn việc thừa nhận sự thật. Bản chất của con người chúng ta là bào chữa cho thế giới quan của mình, dựng lên một câu chuyện nhằm bảo vệ chúng ta khỏi những lời thú nhận khó chịu.

Cố chấp trước những thứ ta không kiểm soát được

Ngay lúc này đây, sếp bạn đang họp với ban quản trị để quyết định có gia hạn hợp đồng với bạn không.

Chính xác thì bạn nên lo lắng nhường nào là hợp lý? Nếu bạn bỏ ra bao công suy nghĩ tỉnh táo để trông chờ, ước ao và mong muốn cuộc họp đi đến một kết quả nhất định, thì liệu có ích gì không? Và nếu bạn dành toàn bộ sức mạnh trí não cho việc đó thì sao? Vẫn chẳng ích gì.

Nòng cốt nhận ra chúng ta chỉ có thể dành ra một số lượt suy nghĩ nhất định mỗi ngày. Dành ra một lượt như thế cho một tình huống ngoài tầm kiểm soát chính là lãng phí chi phí cơ hội nghiêm trọng. Đối thủ của bạn đang bận rộn phân bổ thời gian để kiến tạo thế giới, trong khi bạn lại ngồi đây cầu mong thế giới khác đi. Chúng ta gắn chặt với một quan điểm nhất định, một kết quả cho trước, và rồi khi nó không xuất hiện, chúng ta lại phí thời gian than khóc với thế giới rằng thứ chúng ta muốn không có ở đây.

Khi có một khách hàng tức giận đứng tại quầy, chúng ta có thể nguyền rủa thói phán xét tệ hại của hắn, hoặc nguyền rủa thế giới vì đã đưa hắn đến đây, nhưng một nòng cốt sẽ nhận ra việc chấp nhận tình thế và cải thiện nó rõ ràng tốt hơn hẳn lựa chọn kia.

Các nhà khoa học là người vẽ bản đồ

Các trợ lý phòng thí nghiệm làm những gì họ được bảo. Còn nhà khoa học sẽ vạch ra điều cần làm tiếp theo.

Một nhà khoa học bị bất ngờ không phải là điều bất ngờ. Chuyện đó sẽ xảy ra khi cô ấy làm đúng công việc của mình: khám phá, nghe theo linh cảm, quan sát toàn cảnh và vạch ra hướng đi mới. Chuẩn bị trước tinh thần để bất ngờ là một lựa chọn có chủ đích.

Các nhà khoa học không bao giờ tin rằng mọi thứ đều được vạch rõ hay định sẵn. Họ hiểu rằng luôn có lập luận khác, bí ẩn khác ẩn náu đâu đó, đồng nghĩa tấm bản đồ không bao giờ hoàn chỉnh.

Craig Venter, người đầu tiên giải mã bộ gen người, không hề chờ đợi ai đó bảo ông phải làm gì tiếp theo.

Tìm hiểu xem phải làm gì tiếp theo là đóng góp của ông để trở thành nòng cốt.

Hội những nghệ sĩ chán nản

Dưới đây là một đánh giá tiêu cực mà tôi thích dành cho cuốn Bộ lạc của mình:

"Godin không giải thích cách tạo dựng được một nền tảng vững chắc thực sự cho nghề lãnh đạo. Ông ta nói như thể bất kỳ ai với một ý tưởng và chiếc điện thoại di động cũng có thể tập hợp hàng nghìn người cho lý tưởng của mình chỉ trong vài phút, nếu họ chợt nhận ra chuyện này chẳng hề khó khăn."

Hồi âm của tôi là: Nói với mọi người rằng việc lãnh đạo quan trọng là một chuyện. Nhưng chỉ cho họ chính xác từng bước để trở thành nhà lãnh đạo là chuyện bất khả thi. "Hãy bảo tôi phải làm gì" là tuyên bố vô nghĩa trong bối cảnh này.

Chẳng có tấm bản đồ nào cả. Không có bản đồ để trở thành lãnh đạo, không có bản đồ để trở thành nghệ sĩ. Tôi đã đọc hàng trăm cuốn sách viết về nghệ thuật (dưới mọi hình thức) và cách làm nghệ thuật; nhưng chẳng có cuốn nào gợi ý về một tấm bản đồ, vì nó không tồn tại.

Đây là sự thật mà bạn phải vật lộn với nó: Lý do mà nghệ thuật (viết lách, cuốn hút, lãnh đạo… tất cả) đáng giá cũng chính là lý do tôi không thể chỉ bạn cách làm. Nếu có bản đồ dẫn đường, sẽ không có nghệ thuật, vì nghệ thuật chính là hành động tìm đường mà không cần bản đồ.

Bạn có ghét điều đó không? Tôi lại thích đấy.

Tình trạng hòa nhập khẩn cấp liên tục

Chúng ta không bao giờ có thể hòa nhập hoàn toàn. Không bao giờ có thể đặt mọi thứ vào đúng chỗ.

Sao có thể thế được?

Và thế là chúng ta mắc kẹt, luôn tìm cách hòa nhập thêm đôi chút, luôn tìm kiếm thêm một dấu hiệu cho thấy chúng ta vẫn chưa làm đúng, rằng hệ thống sắp bị phá rối, rằng các quy luật sẽ lại thay đổi và chúng ta sẽ phải điều chỉnh (một lần nữa).

Vấn đề của việc quá tập trung vào chuyện ngoài lề chính là chúng ta sẽ không có trọng tâm, không có nơi để quay về. Vấn đề của sự tập trung ngoài lề là sẽ không có la bàn, pháp tuyến hay phương cách nào cho chúng ta biết mình đã cân bằng được.

Không có bản đồ, làm sao chúng ta biết chuyện gì sẽ xảy ra tiếp theo?

Trong cuốn The Lonely Crowd (Đám đông cô đơn), David Riesman đã viết: "Người Mỹ đã chuẩn bị sẵn sàng cho truyền thông đại chúng trước cả khi truyền thông đại chúng sẵn sàng với họ." Chúng ta cần manh mối, chỉ thị, và cả bản đồ, để nhận ra mình nên trở thành người như thế nào.

Đưa ra lựa chọn

Không thể? Đúng đấy, bắt tay vào việc thôi!

Một nỗ lực ước chừng nhỏ nhất, một sự ghi nhận vô thức qua quýt nhất đã bị rũ bỏ, như thể nó là sự liên tưởng ngờ nghệch về một giấc mơ "chẳng bao giờ thành sự thật"... một hành động vô ích...

Tôi cố thì thầm suy nghĩ đầu tiên của mình (để quỷ dữ không nghe thấy được): "Mình biết đây là chuyện không thể. Nhưng mình biết mình sẽ làm."

Trong khoảnh khắc đó, các ngọn tháp đã trở thành "các ngọn tháp của tôi".

Và một lần trên phố, tôi lại bật ra một suy nghĩ mới: Không thể ư? Đúng đấy, bắt tay vào việc thôi!

– trích *Man on Wire (Người đi dây)*, cuốn nhật ký "phải đọc" về cuộc chinh phục hai tòa Trung tâm Thương mại Thế giới của nghệ sĩ đi dây Philippe Petit

Tất cả những gì bạn từng được dạy và tin tưởng đều được người nghệ sĩ trong Philippe Petit đánh thức.

Bạn không ưa trò phá rào và xâm nhập, không cưỡi trên một trào lưu xâm lăng lớn, không mạo hiểm đời mình, bạn chắc chắn sẽ không làm nếu không có tiền, không hiến dâng đời mình cho thứ gì đó cực kỳ ngu ngốc, nhưng đồng thời cũng thật đẹp đẽ. Đa số chúng ta đều không bắt tay làm điều gì đó bất khả thi. Rõ ràng, đó không phải là một món quà.

Cho đến khi bạn làm.

Và rồi bạn chiến thắng.

Có công việc mới mà không phải ra đi

Một ngày nọ, Binny Thomas đứng lên.

Cô đứng lên, cất tiếng và bắt đầu công việc mới. Cô không rời tổ chức của mình, thậm chí không nhận chức vụ hay trách nhiệm mới. Thay vì thế, cô chỉ làm việc của mình theo một cách mới. Binny không còn đến những cuộc họp để tìm các vấn đề hay khả năng bị bác bỏ để tránh né chúng. Thay vì thế, cô bắt đầu học hỏi và tìm kiếm những dự án mà cô có thể tạo sự khác biệt.

Thật bất ngờ, Binny bỗng có cảm hứng. Cô đang tìm kiếm cơ hội thay vì trốn tránh trách nhiệm. Cô tự mình chấp nhận mạo hiểm, vượt qua điểm thử thách và làm được nhiều việc. Sự thật thú vị (và phổ biến) là các cơ hội chỉ đến sau khi cô tìm được cảm hứng – chứ không phải các cơ hội truyền cảm hứng cho cô.

Công việc cũ của Binny chỉ tạm ổn. Cô thực hiện nó cực kỳ tốt. Cô theo sát bản đồ, tuân thủ chỉ thị, làm những gì mình được bảo và nhận lương xứng đáng. Binny không có nguy cơ mất việc, nhưng cô đã từ bỏ linh hồn mình. Cô đã đạt trạng thái bình ổn, đó cũng là kết thúc. Nhưng rồi, cô đã thay đổi suy nghĩ.

Sáu tuần sau, cô được đề bạt lên một vị trí cao, rồi thăng chức một lần nữa – với công việc mới còn tốt hơn công việc mới mà cô dành cho mình. Binny hiện đang điều hành một chương trình quy tụ các học giả nhiệt thành có quy mô toàn cầu. Tất cả những gì cần ở cô là một lựa chọn. Binny không hề xin phép để làm công việc của mình tốt hơn; cô chỉ quyết định làm thế.

Nhân viên ngân hàng và người phái Amish

Bill O'Brien là nhân viên ngân hàng được yêu mến nhất tại Hạt Lancaster, Pennsylvania. Ông là trưởng bộ phận ngân hàng phụ trách cộng đồng giáo dân Amish[41] tại đây, và ông cho biết mình không bao giờ để một ngôi nhà bị tịch biên.

[41] Một nhánh của phái Tin Lành tại Mỹ. (ND)

Bill không thuộc giáo phái Amish, nhưng đa số khách hàng của ông thì có. Ông quản lý các khoản vay với tổng giá trị hơn 100 triệu đô-la cho Ngân hàng HomeTowne Heritage, và ít nhất 90 triệu đô-la trong số này là các khoản thế chấp từ nông trang của người Amish.

Mỗi tuần, O'Brien lái xe hơn cả nghìn dặm, ghé thăm các khách hàng và người vay tiềm năng của ông. Họ không có tiền sử tín dụng, không có bất kỳ công cụ thường gặp nào trong công việc

của ông. “Tôi sẽ tìm hiểu xem bố của anh ta là ai”, ông nói. “Tôi cũng hứng thú muốn biết bố vợ anh ta là ai. Phải cần đến một nhóm mới quản lý cả nông trang được.”

Một phần lý do khiến phương thức “cho vay và giữ” của ông thành công đến thế là vì ông không có nhiều lựa chọn. Về luật pháp, ông bị cấm bán lại các khoản vay, vì các ngôi nhà không có điện và không có bảo hiểm sở hữu truyền thống. Kết quả là nếu HomeTowne cho vay, HomeTowne sẽ sở hữu khoản vay đó.

Điều đó đồng nghĩa sau nhiều năm, Bill cơ bản đã trở thành cái tên đầu tiên xuất hiện trong tâm trí của hầu hết các khách hàng của ông. Đây là nhân viên ngân hàng đang kiếm về hàng triệu đô-la mỗi năm cho ngân hàng của mình, làm việc trực tiếp và khiến mỗi mối liên hệ thêm phần nhân văn.

Ông rất dễ tìm được mối làm ăn mới. Cộng đồng giáo dân Amish gắn bó chặt chẽ với nhau, và khi một nông trang mới được mua lại, gia đình mua lại nó chắc chắn sẽ được nghe về Bill. Rất dễ để phá bỏ tất cả những lời đồn đại tích cực đó, và kết quả là Bill phải khiến bản thân ngày càng có trách nhiệm hơn.

Bill không làm chủ ngân hàng. Nhưng ông là người không thể thiếu. Thứ tài sản mà ông đã gây dựng còn giá trị hơn nhiều so với sổ sách kinh doanh của ông. Ông là nòng cốt của ngân hàng cũng như của giáo dân Amish.

John bán bảo hiểm

Tôi đang đứng tại quầy bar của khách sạn, giết thời gian, uống soda và tán gẫu với người phục vụ quầy trước khi lên sân khấu diễn thuyết. Hóa ra anh là một nhân viên bán bảo hiểm toàn thời gian và nhận làm thêm với vai trò phục vụ quầy bar để kiếm thêm chút tiền. Anh bán bảo hiểm cho các doanh nghiệp nhỏ, theo kiểu gõ cửa từng nhà.

John là một cựu chiến binh vừa trở về từ Iraq. Tôi hứng thú với sự cuốn hút của anh và tự hào với dịch vụ anh mang đến, thế nên chúng tôi trò chuyện. Rõ ràng, anh đã đặt sức lao động cảm xúc vào công việc, và do thích thú trước một người vẫn còn bán hàng theo kiểu gõ cửa từng nhà, tôi hỏi John về một ngày làm việc và lương bổng của anh. Hóa ra, toàn bộ thu nhập của anh đến từ tiền hoa hồng, và công ty thực ra còn chẳng cho anh mối khách hàng. Tệ hơn thế, công ty yêu cầu anh phải trả tiền để sử dụng danh thiếp, tài liệu và kịch bản bán hàng của họ. Đó không phải là một

công việc hoàn hảo, và chắc hẳn một người với kỹ năng giao thiệp như John có thể làm tốt hơn thế. Anh đã tự đặt mình vào lối mòn, làm việc như thể một hộp thư rác hình người chỉ để nhận một khoản thù lao còm cõi.

Tôi bắt đầu gợi cho anh một số ý tưởng về cách thu thập đầu mối khách hàng tốt hơn, cách tạo ấn tượng tốt hơn khi trình bày, cũng như cách có thể biến vài khách hàng bất chợt thành một nhóm lớn gồm những khách hàng thực sự cam kết.

Và rồi, John đã khiến tôi bất ngờ. Anh giải thích mình không muốn mạo hiểm bất cứ điều gì có thể giúp anh làm việc tốt hơn, không muốn tăng năng suất cho thời gian của mình, và không muốn làm gì khác ngoài tuân thủ luật lệ. Nếu làm việc đủ lâu và đủ chăm chỉ, anh đảm bảo với tôi rằng hệ thống sẽ đền đáp cho tôi xứng đáng. Anh đã chuyển từ đánh cược đời mình với một sa mạc đầy thuốc nổ tự chế sang sợ hãi một cách bán bảo hiểm mới.

Điều này khiến tôi rất buồn. Tất nhiên, John có quyền lèo lái sự nghiệp "hưởng hoa hồng" của anh theo bất cứ cách nào anh muốn. Đó là lựa chọn của anh. Nhưng John đã bị tẩy não, bị thuyết phục để không trở thành nòng cốt. Sếp anh đưa anh một kịch bản, một bộ quy tắc và đe dọa anh phải bỏ lại nghệ thuật của mình ở nhà. Kết quả là anh trở thành một kẻ chỉ biết tuân thủ, một bánh răng, một thành viên thầm lặng, dễ bị thay thế trong hệ thống.

Vấn đề chính là hệ thống đang dần loại bỏ anh. Anh không được trả lương công bằng. Anh làm theo những gì được bảo nhưng không hiệu quả. Thật bất công khi phải đối diện với những lời từ chối và không được tưởng thưởng từ công việc của mình. Anh đã đi được 90% quãng đường để đến được danh hiệu siêu sao – tất cả những gì còn thiếu là một khao khát để tạo thành động lực tiến lên, để nổi bật chứ không chỉ hòa nhập.

Chỉ vì sếp anh đòi anh trở thành hộp thư rác hình người không có nghĩa là anh có nghĩa vụ phải nghe theo. Thực ra, anh có nghĩa vụ làm điều ngược lại. Phải nổi bật, chứ không hòa nhập. Phải tạo ra các mối liên kết, chứ không chỉ làm một bánh răng vô hình. Phải hành động, chứ không sẽ tổn thất.

Một người như John không cần phải làm thêm để trả hóa đơn.

Ai đặt ra lịch trình cho bạn?

Sếp bạn là ai? Bạn làm việc cho ai? Bạn đang cố gắng chiều lòng ai?

Nếu bạn chỉ làm việc cho duy nhất cấp trên trực tiếp của mình theo sơ đồ tổ chức, thì có lẽ bạn đang hy sinh tương lai của bản thân. Việc chiều lòng ông ta có thể khiến bạn xa cách với khách hàng, giấu đi thành quả tốt nhất, hòa nhập và trở thành một bánh răng xoàng xĩnh trong hệ thống. Hệ thống muốn bạn hòa nhập, nhưng chiều theo ý hệ thống có lẽ không phải công việc thực sự của bạn.

Một trường đại học lớn điển hình tại Mỹ ngày nay có một văn hóa bê tha. Lịch trình sẽ là đến lớp, tiệc tùng thả phanh, trở nên nổi tiếng và say sưa mỗi khi có thể. Chẳng khó để thích nghi hay hòa nhập với lịch trình này. Nhưng nó sẽ đưa bạn đến đâu?

Một tổ chức phi lợi nhuận điển hình rất gắn bó với hiện trạng của họ. Nếu gắn với nó, bạn sẽ không có đà vươn xa. Những lo lắng của bạn sẽ giảm tối thiểu và nỗi sợ của bạn cũng không trỗi dậy. Nhưng điều đó sẽ đưa bạn đến đâu?

Vị sếp hách dịch của bạn muốn giữ thể diện, và ông ta sẽ làm thế bằng cách cắt giảm chi phí ngắn hạn. Bạn có thể giúp ông ấy bằng cách ngồi không cả ngày, không tiêu đồng nào và không phát ra tiếng động. Rồi chuyện gì sẽ xảy ra?

Nếu lịch trình của bạn do người khác sắp đặt và chẳng đưa bạn đến đâu, thì tại sao nó lại là lịch trình của bạn?

Sắc lệnh Candyland

Tác giả Steven Johnson rất ghét trò Candyland và mọi môn cờ kiểu như thế. Và tôi còn ghét chúng hơn cả ông.

“Tôi nhận ra những trò chơi kiểu ăn may đơn thuần đã có một lịch sử lâu đời, nhưng như thế cũng chẳng khiến chúng bớt ấu trĩ”, ông viết. Còn đây là cách chơi trò Candyland: Bạn chọn một tấm thẻ rồi làm theo yêu cầu trên đó. Và lặp lại.

Đây là bài luyện tập sớm cho việc tuân theo lịch trình. Một trò nhồi sọ để phục tùng. Chúng ta dạy cho bọn trẻ rằng cách giành chiến thắng tốt nhất là chọn thẻ mà không cần suy xét, làm theo hướng dẫn và chờ đợi để thấy mọi chuyện hóa ra vẫn ổn.

Xì, đúng là thảm họa!

Đây là sắc lệnh của tôi: Nếu bạn sở hữu một bộ cờ thế này, hãy đốt nó. Hãy thay thế nó bằng trò Cosmic Encounter[42], cờ vua hay một hộp lớn chứa các khối gỗ. Đừng bao giờ nhìn nhận trường học hay

các môn cờ giải trí theo cách đó nữa. Nếu họ đang dạy con cái bạn và các nhân viên tương lai trở thành những kẻ đọc bản đồ và tuân theo lịch trình, hãy buộc họ dừng lại.

[42] Tạm dịch: Chạm trán trên vũ trụ – một trò thi đấu bài thẻ chiến thuật lấy bối cảnh chiến tranh và chinh phục thiên hà. (ND)

Tìm điều gì đó để phản ứng hoặc đáp trả lại

Trong một nhà máy kiểu cũ, hai đốc công "sinh đôi" chính là cẩm nang hướng dẫn và dây chuyền lắp ráp.

Cẩm nang cho bạn biết phải làm gì, còn dây chuyền lắp ráp đảm bảo công việc hoàn thành. Quyết định không nằm ở bạn.

Khi chúng ta thoát khỏi hình thức lao động lắp ráp và tuân theo cẩm nang, thật dễ để giả vờ rằng chúng ta không còn làm việc trong nhà máy nữa. Nhưng hóa ra, tuy công việc của chúng ta đã thay đổi, nhưng tâm trí của chúng ta thì không.

Giờ đây, chúng ta đang tìm kiếm thứ gì đó để khiến mình phân tâm. Đó là văn hóa của Internet, kết hợp với văn hóa lao động trí thức làm việc trong văn phòng riêng, và với nỗi sợ hãi.

Bạn không muốn đưa ra sáng kiến hay gánh trách nhiệm, thế nên bạn cứ kiểm tra e-mail đến, trạng thái Twitter và các bình luận trên blog. Chắc chắn sẽ có điều gì đó để bạn tham gia, để tức giận, và cuộc họp nào đó để dự phần. Tôi biết một người đến 40 hội nghị mỗi năm nhưng chưa bao giờ tỏ vẻ sẽ sản xuất được thứ gì.

Và bạn có thể mãi mãi lặp lại quá trình này. Nó sẽ không bao giờ kết thúc.

Lựa chọn còn lại là vẽ một tấm bản đồ và đích thân dẫn dắt.

Lựa chọn

Bạn chỉ có thể hòa nhập hoặc nổi bật, chứ không thể chọn cả hai.

Bạn hoặc sẽ bảo vệ hiện trạng, hoặc thách thức nó, hoặc chơi trò bào chữa và giữ cho mọi thứ "ổn thỏa", hoặc lãnh đạo, khiêu khích và cố gắng khiến mọi thứ trở nên tốt hơn.

Hoặc bạn cứ ôm ấp màn kịch trong cuộc sống hằng ngày, hoặc nhìn thế giới như nó vốn dĩ. Tất cả đều là những lựa chọn; bạn không thể chọn cả hai cách.

Ai đó sẽ thuê bạn vì bạn khớp với mô tả, trông có vẻ phù hợp, có xuất thân phù hợp và không gây chuyện; hoặc vì bạn là một giấc mơ thành sự thật, một sứ giả thay đổi chắc chắn sẽ làm nên điều khác biệt. Tôi không nghĩ mình có thể nói thật rõ ý này. Chỉ trở nên nổi bật đôi chút là một chiến lược thất bại. Nhạt nhòa hơn kẻ nhạt nhòa có thể hiệu quả, và thật như vậy. Một nòng cốt không thể thay thế cũng hiệu quả, và đó là tương lai. Nhưng khoảng cách giữa hai khái niệm đó sẽ khiến bạn khiếp sợ.

Mặt ngửa, bạn thắng

Có lẽ sự chuyển đổi lớn nhất mà nền kinh tế mới đang đến là quyền tự quyết. Quyền tiếp cận vốn đầu tư và các mối liên hệ phù hợp nay đã không còn quá quan trọng như trước kia. Nòng cốt là do rèn luyện, chứ không phải bẩm sinh.

Không còn nghi ngờ gì nữa, môi trường vẫn đóng một vai trò cực lớn. Một người thầy tốt, một gia đình tốt, những biến cố, chủng tộc hay nơi sinh vẫn là các yếu tố quan trọng. Nhưng các quy luật cho thấy rằng ngay cả khi tập hợp mọi nền tảng phù hợp, bạn vẫn sẽ không thành công trừ khi lựa chọn hành động.

Trên đây là các yếu tố bên trong, chứ không phải yếu tố bên ngoài. Cách chúng ta phản ứng trước những cơ hội và thách thức của thế giới bên ngoài giờ sẽ quyết định việc thế giới đó xem trọng chúng ta ra sao. Trong phần này, tôi muốn vạch ra một số vai trò của nòng cốt và cách bạn có thể lựa chọn để nắm những vai trò đó.

Làm việc nhiều giờ hơn có biến bạn thành một nghệ sĩ tài ba hơn?

Vẽ thêm nhiều bức tranh có giúp ích cho bạn không? Viết thêm vài dòng nữa thì sao? Hay phát minh thêm nhiều thứ mới?

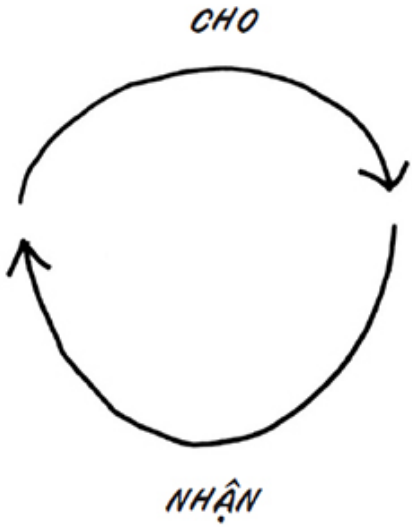
Đúng vấn đề rồi đấy!

Thế nhưng, đa phần đó không phải điều chúng ta làm. Đa phần, chúng ta cứ làm công việc không phải của nòng cốt, và làm việc của ai đó khác chứ không phải nghệ thuật của mình. Như thế cũng tốt, miễn là mọi thứ vẫn cân bằng, miễn là bạn vẫn dành đủ thời gian cho việc quan trọng.

Sự phản kháng luôn khuyến khích bạn tránh né công việc, và xã hội của chúng ta cũng tưởng thưởng cho công việc bận rộn. Nhưng các nghệ sĩ nghiêm túc luôn phân biệt giữa công việc và những điều họ phải làm khi không làm công việc đó.

Giao dịch điển hình (và mũi tên còn thiếu)

Một giao dịch điển hình sẽ trông như sau:



Sếp giao cho bạn một nhiệm vụ; bạn hoàn thành nó. Đổi lại, bà ấy sẽ trả tiền cho bạn. Đó là sự trao đổi, không khác mấy với việc mua sắm tại một cửa hàng trong vùng. Bạn, khách hàng, chính là sếp. Bạn đổi tiền của mình lấy một món hàng trên kệ, và hai bên cùng thắng.

Tất nhiên, nếu cửa hàng tính giá cao hơn đối thủ cạnh tranh, bạn sẽ đổi sang mua của người nào bán rẻ hơn. Là sếp, đó là cách bạn tăng tối đa những gì nhận được từ tiền của mình. Còn cửa hàng thì sao? Nếu có thể tìm một khách hàng khác sẵn sàng trả nhiều hơn cho sản phẩm của họ, họ sẽ bán cho người khác.

Vậy điều còn thiếu là gì?

Chính là món quà.

Nếu bạn tặng cho sếp mình một món quà nghệ thuật, tri thức, sáng kiến hay kết nối, bà ấy sẽ bớt hằng ngày dạo quanh nhằm tìm cách thay thế thứ công việc "hàng hóa" mà bạn làm, vì công việc của bạn không còn là hàng hóa nữa.

Nếu cửa hàng mà bạn ghé thăm tặng bạn một món quà không đo đếm được và không cần đòi hỏi, dưới dạng một dịch vụ, sự kết nối, lòng tôn trọng và niềm vui khiến bạn hài lòng, thì bạn sẽ bớt phải

thay đổi xoành xoạch giữa các cửa hàng lớn dưới phố chỉ để tiết kiệm vài đồng lẻ. Bạn thưởng thức món quà, có ý nghĩa với bạn và bạn cứ muốn nhận nó mãi.

Mũi tên còn thiếu chính là món quà. Món quà tượng trưng cho nỗ lực. Nỗ lực tách biệt với tiền bạc, với mô tả công việc, thậm chí với bản thân chủ nghĩa tư bản. Việc tạo dựng một sự nghiệp nơi bạn được xem là nòng cốt không thể thiếu có lẽ ban đầu sẽ tựa như mục tiêu ích kỷ của riêng bạn, nhưng bạn chỉ đạt đến mục tiêu này bằng cách trao tặng những món quà vì người khác, có lợi cho tất cả mọi người.

More Cowbell

Một buổi hòa nhạc không chỉ có âm nhạc, phải vậy không? Và một nhà hàng không chỉ có thức ăn. Mà còn có cả niềm vui, sự kết nối và niềm phấn khích.

Điều buồn cười là việc học cách thêm niềm vui, sáng tạo nghệ thuật hay góp thêm tính nhân văn còn dễ hơn nhiều việc học chơi guitar. Nhưng vì lý do nào đó, chúng ta lại bắt tay vào phần kỹ thuật trước khi chăm lo đến niềm vui.

Nếu bạn sắp sa vào mọi rắc rối của việc học và trình diễn một bài hát, thì hãy CỨ HÁT ĐI! Hãy hát thật to với cảm xúc dâng trào đúng với ý bạn. Và hãy lan tỏa nó, chứ đừng chỉ hát đều đều như máy gọi số ở ngân hàng. Khi bạn trả lời điện thoại, chào đón tôi tại văn phòng, đến dự một cuộc họp hay viết đề tài nào đó, đừng bận tâm nếu tất cả những gì bạn sắp làm chỉ là thực hiện việc đó. Hãy hát, hoặc hãy ở nhà.

Nếu có cơ hội, hãy tra trên Google cụm từ "More Cowbell", và bạn chắc chắn sẽ tìm thấy tiểu phẩm hài tiêu biểu nhất mọi thời đại trên kênh Saturday Night Live. Chỉ có một người chơi chuông cổ bò[43] duy nhất trong nhóm Blue Öyster Cult; và mỗi khi đánh chuông, anh ta đều cảm thấy kinh khủng. Anh ta nổi bật trong một nhóm nhạc mà ai cũng muốn anh hòa nhập. Đó là vì một nhà sản xuất thu âm xuất chúng đã thuyết phục anh rằng: Nếu anh muốn chơi chuông cổ, hãy cứ chơi chuông cổ đi.

[43] Nguyên văn: cowbell – một loại nhạc cụ có hình dạng giống chuông đeo cổ bò, tạo ra âm thanh trầm đục trong nhóm nhạc rock. (ND)

Blogger Brian Clark giải thích rằng việc tiếp tục chơi chuông cổ nhiều khả năng là lựa chọn duy nhất của bạn. Hãy cứ chơi, hoặc đừng chơi gì cả.

Lợi nhuận từ máy móc

Các nhà đầu tư biết họ tìm kiếm điều gì: lợi nhuận đầu tư. Với mỗi đồng tiền đầu tư, họ muốn tính được mình có thể kỳ vọng thu về bao nhiêu tiền.

Đa số các tổ chức tập trung vào lợi nhuận từ máy móc. Ý tôi không chỉ là những cỗ máy công nghiệp to lớn, ồn ào. Tôi đang nói đến cơ sở hạ tầng của tổ chức. Họ có một hệ thống, một nhà máy, một bộ bàn ghế làm việc, các tòa nhà, máy tính và trang web; đồng thời mục tiêu của họ là trích xuất giá trị tối đa từ những cỗ máy họ sở hữu.

Lực lượng bán hàng tồn tại là để giữ cho máy móc bận rộn. Bộ phận IT phục vụ các cỗ máy. Còn bộ phận nhân sự sẽ đảm bảo những người chạy máy (xét cho cùng, họ là một phần của chúng) đều ngoan ngoãn, đáng tin cậy và nhận lương thấp.

Chúng ta sẽ thấy vinh quang đẫm máu nhất của cỗ máy khi xem xét ngành công nghiệp chế biến thịt. Công nhân tại đây thường xuyên bị lạm dụng, tổn thương và gian dối. Gia súc bị đưa vào giết mổ ngày càng nhanh chóng và ít phí tổn hơn. Mục tiêu là cải thiện hiệu suất của từng bộ phận trong "cỗ máy" và giảm càng nhiều chi phí càng tốt. Mọi việc khác đều đồng nghĩa với việc từ bỏ lợi nhuận của một "siêu" cửa hàng.

Lò mổ có thể không có nhiều lựa chọn sinh tồn. Hệ thống mà những người này làm việc trong nó đã buộc họ trở thành người chế biến tiêu dùng của một sản phẩm tiêu dùng.

Tìm hiểu các công cụ

Tôi luôn ngạc nhiên khi bắt gặp một tác giả không biết dùng máy tính, một luật sư không quen dùng LexisNexis, hay một giám đốc cần nhân viên IT của tập đoàn giúp ông ta điều hướng hệ thống e-mail. Nếu bạn là người làm marketing không thể phát huy kỹ năng của mình bằng cách sử dụng công cụ trực tuyến, bởi bạn chỉ đơn thuần gắn kết với các cỗ máy do tập đoàn sở hữu. Đó là sức mạnh mà họ không đáng được hưởng.

Thế giới đã cho bạn quyền điều khiển phương tiện sản xuất. Không làm chủ được chúng là một tội ác.

Đình công vì một tương lai tốt đẹp hơn

Jacki Brown hỏi tôi điều gì sẽ xảy ra nếu UAW tiến hành bãi công

chống lại máy tính tự động vào năm 1990.

Cô tự hỏi: Giả sử các công đoàn tiến hành đình công không phải vì lương hay quy định làm việc, mà vì các công ty xe hơi không đủ sáng tạo thì thế nào? Nếu họ bỏ việc không phải vì tranh cãi hợp đồng, mà vì ngành công nghiệp không chịu thách thức hiện trạng và đổi mới bản thân nó thì sao?

Rất khó hình dung phải không?

Tư duy làm việc chăm chỉ cộng với tư duy "ta và họ" đã ăn sâu vào cách người lao động (tức đa số chúng ta) đối đãi với cấp quản lý (tức sếp của ta), đến mức chúng ta không thể hiểu nổi chuyện người lao động có tổ chức sẽ quan tâm đến việc cấp quản lý không muốn nghĩ khác đi, đủ để họ đình công vì việc đó.

Nhưng nếu họ có nghĩ đến thì sao? Sẽ thế nào nếu thứ văn hóa Detroit đã bị hất cẳng từ 20 năm trước, và các bên liên quan tuy chưa bắt tay tăng tối đa lợi nhuận từ máy móc, nhưng đã tập trung tạo nên những tương tác, đổi mới mà mọi người sẽ chọn trả tiền cho chúng?

Hiển nhiên, đã quá muộn để ta nhổ tận gốc vấn đề đó với thứ sức mạnh mà đáng ra ta đã có được. Nhưng còn sếp bạn và ngành nghề của bạn thì sao? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta thừa nhận công việc không thể thiếu là công việc duy nhất đáng làm, và rằng sản phẩm ấn tượng là thứ duy nhất đáng trả thêm tiền?

Nếu tổ chức của bạn không thể sống thiếu bản đồ, thì bạn có thể thay đổi nó không? Nếu không thể, bạn có nên rời bỏ nó không?

Một nghệ sĩ đu xà dè dặt là một nghệ sĩ đu xà đã chết

Khi sự thay đổi lớn ập đến, nó sẽ hiếm khi diễn ra dần dần.

Một cơn bão ập đến, và con đê vẫn đứng vững.

Một cơn bão khác lại ập đến, nhưng con đê vẫn đứng vững.

Chẳng có gì thay đổi, ngày tháng vẫn trôi qua bình thường.

Nhưng rồi cơn bão lớn ập đến, và con đê vỡ toang.

Hôm nay, hệ thống vẫn còn đó; hôm sau, nó đã chìm dưới biển sâu. Thách thức ở đây là chúng ta có thể thấy sự đổi thay đang đến và cố gắng đối phó với chúng bằng những thay đổi từng bước,

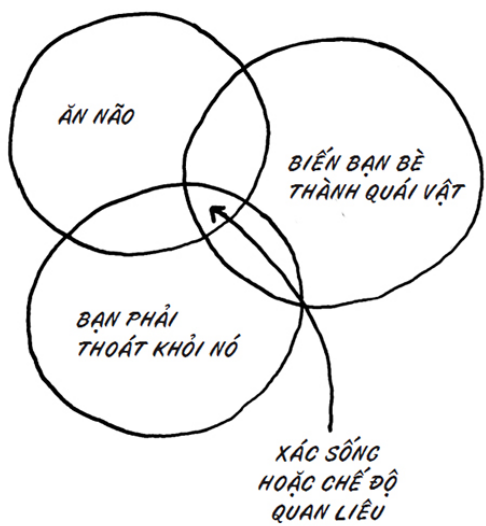
bằng cách dè dặt, bằng cách chờ xem chuyện gì sẽ xảy ra. Nên đến khi sự việc sắp xảy ra thực sự xảy ra, chúng ta sẽ xong đời.

Trong rạp xiếc, cách duy nhất để trở thành một nghệ sĩ đu xà là phải biết búng người đi. Và việc mà một nòng cốt dẫn dắt sự thay đổi có thể làm cũng chỉ có thế: búng người đi.

Khi các ngành nghề bước vào giai đoạn chuyển tiếp, có đến 90% số người phí phạm đà vươn lên của họ, lãng phí tài nguyên và miễn cưỡng nhón bước ra khỏi lĩnh vực/công việc/thị trường hoàn hảo mà họ đang thuộc về, và cố gắng tìm cách nắm lấy cơ hội mới. Trong quá trình đó, 90% này đã bị số ít dũng cảm, khôn lanh hơn, mạnh mẽ hơn và mưu mẹo hơn đánh bại.

Giấc mơ Mỹ mới mà tôi đang nói đến, cũng là cuộc cách mạng về sự thích đáng, ý nghĩa và tương tác, không có chỗ cho tất cả mọi người, chí ít là vẫn chưa. Chúng ta chỉ giữ chỗ được cho mình nếu có đủ nhân lực nòng cốt, cũng như tìm được những người sẵn sàng từ bỏ hồ sơ lý lịch của bản thân, quẳng đi sách nội quy và tạo sự khác biệt.

Sau đó, chúng ta sẽ lại bắt tay vào việc.



Huy hiệu của bạn lớn cỡ nào?

Tôi từng phát biểu trước 100 người đứng đầu Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm (Food and Drug Administration – FDA). Nếu bạn cho rằng những ý tưởng trong cuốn sách này chỉ dành cho các công ty khởi nghiệp nhỏ và loại trừ những công ty lớn, thì hãy xét

đến một chế độ quan liêu rộng khắp mà chúng ta gọi là Chính phủ Liên bang.

Những người tài giỏi nhất trong chính phủ đang nỗ lực đến tuyệt vọng để tìm kiếm, thử thách và nâng bước các nòng cốt của họ. Họ hiểu rằng tấm bản đồ chậm phê duyệt, quan liêu và phi di truyền của FDA đã lỗi thời từ lâu. Và họ hết sức cần sự đổi mới, cũng như phải sớm hành động.

Trong phần hỏi đáp sau bài phát biểu, một quan chức hành pháp đã giơ tay và nói: "Họ muốn chúng tôi tạo ra một tương lai mới và lãnh đạo các bộ lạc tạo nên sự thay đổi, nhưng chúng tôi không có thẩm quyền. Tôi không thể làm được gì nếu không có quyền."

Đây là câu nói từ một người đàn ông mặc đồng phục có gắn huy chương.

Tôi đáp: "Ông muốn chiếc huy chương của mình lớn thêm đến mức nào?"

Sự thật là một chiếc huy chương lớn hơn sẽ chẳng giúp được gì. Mọi người sẽ không theo chân bạn chỉ vì bạn ra lệnh cho họ. Họ cũng sẽ không tìm kiếm con đường mới chỉ vì bạn bảo họ phải làm thế.

Nòng cốt không cần thẩm quyền. Đó không phải một phần của thỏa thuận. Thẩm quyền chỉ có ý nghĩa trong nhà máy, chứ trong thế giới của chúng ta thì không.

Sự thay đổi thực sự hiếm khi xảy ra ở nhóm người đi đầu. Nó chỉ diễn ra ở đoạn giữa, hay thậm chí từ phía sau. Sự thay đổi thực sự diễn ra khi ai đó quan tâm quyết định dấn bước và chấp nhận điều có vẻ là rủi ro. Mọi người theo bạn vì họ muốn thế, chứ không vì bạn có thể ra lệnh cho họ.

Công việc của bạn có hợp với đam mê?

Hay đam mê của bạn có hợp với công việc?

Quan điểm phổ biến là bạn nên tìm một công việc phù hợp với đam mê của mình. Nhưng tôi thì nghĩ ngược lại.

Tôi đã lập luận liên tục rằng sản phẩm của bạn nên phù hợp với cách bạn quảng bá nó, chứ không phải cách nào khác, và sự nghịch đảo tương tự cũng đúng ở đây. Truyền niềm đam mê của bạn vào công việc dễ dàng hơn nhiều so với việc tìm ra một công

việc ăn khớp ngay với đam mê của bạn.

Hòa nhập hay nổi bật?

Có vô số người đang chờ để mách cho bạn cách hòa nhập, chờ để chỉnh đốn, khuyên bảo bạn và cho bạn thấy rằng bạn đang làm sai.

Nhưng chẳng có ai thôi thúc bạn hãy nổi bật.

Nếu bạn cộng tất cả các cuốn sách, lời trách móc, những kẻ nói sau lưng, các vị sếp, giáo viên, phụ huynh, cảnh sát, đồng nghiệp, nhân viên, những kẻ cuồng tín, chính trị gia và bạn bè – những người có thể chỉ bạn cách hòa nhập như thế, thì thật không chịu nổi. Với tôi, rõ ràng chúng ta rất giỏi việc thiết lập và củng cố hiện trạng.

Cứ hòa nhập thật nhiều, nhưng lại chẳng có gì xảy ra. Đâu rồi những kẻ tự nhận mình là người kích động và xúi giục, những người sẽ lôi kéo và thúc ép bạn ra mặt vì điều gì đó?

Họ dường như đang mất tích.

Nòng cốt làm việc như thế nào?

Trong một thế giới nơi chỉ có một số ít người không thể thiếu, một nòng cốt chỉ có hai lựa chọn:

1. Thuê thật nhiều công nhân nhà máy. Điên cuồng mở rộng quy mô. Lợi dụng một sự thật rằng đa số mọi người đều muốn có một tấm bản đồ, đều sẵn sàng làm việc với lương thấp, đều muốn trở thành nhà máy. Bạn chiến thắng vì bạn bóc lột được giá trị từ sức lao động của họ, sức lao động mà họ từ bỏ với cái giá quá rẻ mạt.
2. Tìm một vị sếp không thể sống thiếu một nòng cốt. Tìm một vị sếp vô cùng xem trọng sự khan hiếm và đóng góp của bạn, người sẽ tưởng thưởng cho bạn bằng sự tự do và tôn trọng. Hãy làm việc. Và tạo nên sự khác biệt.

Nếu bạn hiện chưa làm được một trong hai điều trên, đừng chấp nhận như thế. Bạn xứng với điều tốt đẹp hơn.

Nếu như…

Huấn luyện viên doanh nghiệp Deanna Vogt từng thách tôi viết nốt câu sau: “Đáng ra tôi đã có thể sáng tạo hơn nếu như…”

“Nếu như” là một cách tuyệt vời để loại bỏ lời bào chữa của bạn hôm nay. “Nếu như” là một yếu tố bắt buộc, vì một khi đã loại bỏ được nguyên do, bạn sẽ không còn lời bào chữa nữa mà chỉ còn bổn phận.

Tôi có thể nhìn nhận tình huống chính xác hơn nếu như…

Tôi có thể lãnh đạo bộ lạc này nếu như…

Tôi có thể tìm thấy lòng can đảm để sáng tạo nghệ thuật của mình nếu như…

Nỗi luyến tiếc tương lai

Đối với nhiều người trong chúng ta, tương lai hạnh phúc nhất là một tương lai giống hệt như quá khứ, chỉ khác là tốt đẹp hơn.

Chúng ta đều trải qua nỗi luyến tiếc (đúng hơn là nỗi luyến tiếc quá khứ). Chúng ta vui vẻ chịu đựng các cảm xúc đắng cay ngọt bùi từ những sự kiện ta yêu thích, nhưng không thể tái hiện. Đó là nỗi luyến tiếc mà ta cảm nhận về thời trung học, về tình cảm nồng ấm của một nhóm bạn tuyệt vời, hay về một sự kiện đặc biệt của gia đình.

Chúng ta rất muốn làm lại những điều đó, nhưng lại không thể.

Nỗi luyến tiếc tương lai cũng là cảm giác tương tự, nhưng là với những điều chưa xảy đến. Chúng ta đã chuẩn bị chờ đón nó xảy ra, nhưng nếu có thứ gì đó thay đổi tương lai của chúng ta, thì những điều trên sẽ không còn xảy ra, và chúng ta sẽ thất vọng.

Nếu công ty của bạn cắt giảm biên chế bạn, bạn rất có thể sẽ tìm được công việc khác; nhưng đó sẽ không phải là công việc mà một ngày nào đó sẽ giúp bạn thăng chức như bạn từng tưởng tượng, rồi lại tiếp tục dẫn đến một sự kiện mà bạn hy vọng sẽ diễn ra trong văn phòng mới của mình – vẫn là văn phòng mà bạn hình dung ra.

Chúng ta rất giỏi dựng lên tương lai này, và nếu nghĩ nó sẽ không xảy ra, chúng ta sẽ luyến tiếc nó. Đây không phải một sự hình dung tích cực, mà chỉ là hình thức cố chấp tồi tệ nhất. Chúng ta cố chấp trước một kết quả, và thường đó là điều ta không thể kiểm soát.

Nếu có cơ hội làm lại cuộc đời mình bằng một điều ước, bạn sẽ ước gì? Bạn có bỏ lại gia đình, thị trấn và sự hiện diện của mình? Đa số

mọi người chỉ đổi màu vải trên ghế bành của họ, hoặc khiến công việc của họ trở nên tốt hơn (cũng như lương tăng lên).

Song, một số người lại "ngứa ngáy" vì một tương lai khác, với những quy luật hoàn toàn khác. Những người đó kết nối cảm xúc với một kiểu động lực và tài lãnh đạo nhìn xa trông rộng mà các tổ chức tìm kiếm ở những nòng cốt. Đó không phải là kỹ năng hay thậm chí là tài năng. Đó là một lựa chọn.

Bạn không muốn trưởng bộ phận phát triển kinh doanh của mình có nỗi luyến tiếc nghiêm trọng về một tương lai nhất định. Nếu đúng thế, bà ấy sẽ giữ khư khư những thỏa thuận và cơ cấu khiến tương lai đó xảy ra, đồng thời hạ thấp những lựa chọn khác có thể cải thiện tổ chức của bạn một cách ngoạn mục, ngay khi viễn cảnh tương lai của bà ấy bị đe dọa.

Tờ The New York Times từng được đề nghị một thỏa thuận với Amazon vào thập niên 1990. Họ đáng ra đã biến đổi bản chất kinh tế của ngành báo chí và đem lại hàng tỷ đô-la doanh thu theo thời gian. Theo lời của nguyên Giám đốc Tài chính Diane Baker, ban quản trị cấp cao đã bác bỏ đề nghị đó. Họ lo rằng mình sẽ làm phật lòng Barnes & Noble, một hãng quảng cáo lớn thời bấy giờ. Ban quản trị đã luyến tiếc một tương lai nơi doanh nghiệp hiện tại của họ cứ tăng trưởng đều đặn, và cảm thấy lo sợ trước một chuyển biến cấp tiến trong tương lai đó.

Ngành kinh doanh xuất bản sách cũng nằm dưới sự lãnh đạo của những kẻ ưu phiền. Họ yêu quý ngành nghề, sản phẩm, hệ thống của mình cũng như niềm vui mà chúng mang đến cho họ. Nhưng các công nghệ và hệ thống kinh doanh mới đang gây tổn hại đến viễn cảnh đó, và những nhà xuất bản thường loại bỏ chúng vì một nỗi luyến tiếc đơn giản. Điều tương tự cũng xảy đến với Kodak và các hãng kiểm toán hùng mạnh.

Nòng cốt có khả năng kiến tạo tương lai, yêu quý nó và sống chung với nó – và sau đó từ bỏ nó khi nhận ra thời điểm.

Hy vọng cũng là áp lực

Người ta đánh giá các bệnh nhân được phẫu thuật ghép hậu môn giả dựa trên hạnh phúc lâu dài của họ. Những bệnh nhân được bảo rằng đây là tình cảnh vĩnh viễn, rằng họ cần phải sống với một cái túi suốt đời, sau cùng đã sống vui hơn những người được bảo rằng: vẫn còn có khả năng hồi phục chức năng hậu môn của họ.

Hy vọng chính là áp lực. "Phản hy vọng" nghĩa là hy vọng rằng máy bay của bạn sẽ đến nơi, rằng bạn sẽ không lỡ nó, rằng ghế của bạn không bị tước đi, rằng bạn sẽ không gặp tai nạn, rằng bạn sẽ hạ cánh đúng giờ; hy vọng rằng cuộc phẫu thuật sẽ ổn; hy vọng rằng sếp sẽ không quát tháo bạn. Tất cả những hy vọng trên đều khiến nhiều người căng thẳng thần kinh.

Và nguyên do chính là nỗi luyến tiếc tương lai của bạn. Bạn đã quá yêu một kết quả được vẽ ra, và trong mỗi bước hành trình, có vẻ như hy vọng, ý chí và nỗ lực của bạn đều tìm cách duy trì "thực trạng tương lai".

Madison House và niềm đam mê

Madison House là một doanh nghiệp quản lý âm nhạc kiêm đặt vé có trụ sở tại Colorado. Họ đại diện cho các nghệ sĩ như Bill Kreutzmann, The String Cheese Incident và Los Lobos.

Khi giới âm nhạc dần đi đến lụi tàn, họ vẫn vươn dậy. Làm sao có thể?

Là nhờ những người như Nadia Prescher. Nadia là một trong những người điều hành hãng, và giống với các đồng cấp, cô yêu âm nhạc. Cô đến các buổi diễn dù không cần thiết, bỏ công cho những chi tiết không thuộc công việc của mình, và cố gắng lao động cảm xúc nhiều hơn, chứ không phải vì có ai bảo cô làm vậy.

Những nhạc sĩ thành công có vô vàn lựa chọn. Nếu họ chọn Madison House, thì đó là vì những con người của hãng đủ quan tâm để tạo sự kết nối, chứ không vì đó là một phương án rẻ tiền. Mỗi công ty PR và dịch vụ chuyên nghiệp nào cũng có thể học hỏi điều này. Khi người của bạn làm việc của họ vì họ yêu chúng, mọi thứ sẽ tốt, kể cả khi họ không thành thục kỹ thuật như đối thủ chăng nữa.

Hãy một lần trở thành nòng cốt

Nếu có thể một lần làm một việc xuất sắc, thì tất nhiên, bạn có thể làm lần nữa.

Tôi không có ý đề nghị bạn chơi một vòng đấu golf hoàn hảo hay sáng tác một giai điệu. Thay vì thế, thành công nằm ở việc tỏ ra hào phóng, thấu hiểu một người hay nhìn ra con đường mà kẻ khác không thấy. Bạn từng làm được điều này một cách xuất sắc.

Bạn đã tự trấn an mình trước nỗi lo lắng, làm điều gì đó mà không

đòi hỏi thù lao, hoặc giải quyết một vấn đề bằng vốn hiểu biết. Sau đó, đa phần thế giới sẽ xen vào và không ngừng khiến bạn quên đi cách làm lại điều đó.

Nếu đã làm được một lần, bạn có thể lặp lại nó. Mỗi ngày.

Thiền pháp của Ishita

Ishita Gupta từng viết:

Mỗi ngày là một cơ hội mới để lựa chọn.

Hãy chọn thay đổi quan niệm của bạn.

Hãy chọn bật công tắc trong tâm trí bạn. Hãy bật nguồn sáng và thôi buồn bực về sự bất an và hoài nghi.

Hãy làm việc của mình và đừng để phân tâm.

Hãy chọn nhìn ra điều tốt đẹp nhất ở một người; hoặc chọn nói ra điều tồi tệ nhất ở họ.

Hãy chọn làm một tia laser, chú tâm vào một mục tiêu; hoặc một luồng sáng phân tán chẳng soi chiếu được gì.

Sức mạnh của lựa chọn là thế. Là sức mạnh. Điều duy nhất chúng ta phải làm là nhớ rằng chúng ta điều khiển, lèo lái sức mạnh. Và chúng ta đã lựa chọn như thế.

Đừng để hoàn cảnh và thói quen chi phối những lựa chọn ngày hôm nay của bạn. Hãy trở thành chủ nhân của chính mình và vận dụng sức mạnh ý chí để lựa chọn.

Nòng cốt không thể chỉ nghiến răng

Hầu hết những gì mọi người làm chỉ là tập trung vào những nhiệm vụ lặt vặt khiến chúng ta sao lãng tác phẩm nghệ thuật, khiến ta chậm lại và kiệt sức.

Tin vui là có vô số người sẽ vui vẻ giẫm gián vì bạn. Việc của bạn chỉ là thuê ai đó rửa cọ, sắp xếp giấy và dọn chỗ cho mình. Việc của bạn là dốc hết sức làm nghệ thuật, thay đổi hiện trạng và trở nên không thể thiếu. Nếu kiệt sức giữa chừng, bạn sẽ chẳng giúp ích được cho ai.

Đó không chỉ là số giờ công. Chưa bao giờ là thế. Hãy làm việc và tận dụng mọi thứ bạn cần để làm việc đó, cũng như những việc

bạn có thể làm.

Hãy chú ý rằng tôi đã dùng từ "chỉ". Nòng cốt thường làm việc rất nhiều giờ. Nora Roberts viết ba cuốn sách mỗi năm, viết sáu giờ đồng hồ mỗi ngày, từ ngày này sang ngày khác. Bà đặt tâm sức vào từng giờ bỏ ra, nhưng còn hơn thế nữa. Thời gian làm việc là chưa đủ.

Các tập đoàn bị cám dỗ vắt kiệt năng suất bề ngoài càng nhiều càng tốt từ mỗi nhân viên. Đó là tư duy nhà máy trong công việc. Nếu bạn làm việc trong một dây chuyền lắp ráp, tất nhiên điều quan trọng là bạn đứng đó bao nhiêu giờ một ngày. Mô hình mới này khác vô cùng. Ji Lee là một kẻ khiêu khích kiêm nghệ sĩ nổi tiếng với nghệ thuật đường phố của anh. Hóa ra, anh cũng làm việc cho Google. Tôi không hề nghi ngờ rằng anh đã bổ sung hàng triệu đô-la cho công ty thông qua lối suy nghĩ độc đáo cùng những ý tưởng lớn của mình. Và tôi cũng không nghi ngờ rằng nếu anh ngưng các dự án bên ngoài và xuất hiện tại công sở thường xuyên hơn, năng suất của anh sẽ lao dốc.

Làm việc chăm chỉ phải như thế này

Không nhân viên bán hàng có tự trọng nào lại phàn nàn về việc phải dành bảy giờ bay đến gặp khách hàng tiềm năng, chỉ để giới thiệu trong 20 phút rồi lại bay về.

Không thợ sửa đường dây điện dũng cảm nào lại phàn nàn về việc leo lên một trụ điện cao thế để sửa bộ cách điện.

Và không công nhân dây chuyền lắp ráp chăm chỉ nào lại nề hà việc giết cả trăm con gà mỗi giờ cho dây chuyền của lò mổ.

Vì đó là công việc. Chúng ta đã quen với nó và biết phải làm như thế nào.

Nhưng công việc phát minh, động não và vượt qua nỗi sợ hãi để cho ra một thành phẩm khó ra đời lại không như thế. Nỗ lực vượt qua phản ứng cảm xúc, nhìn nhận bản chất của tình huống và đủ quan tâm để trao tặng món quà – điều đó vượt ngoài giới hạn.

Trở nên không thể thiếu chẳng hề dễ dàng. Nếu việc đó dễ dàng, hẳn đã có người làm rồi và nó không còn đáng giá nữa.

Điều sẽ biến ai đó thành nòng cốt không phải là đường tắt mà là phải hiểu rõ công việc chăm chỉ nào đáng làm. Điều duy nhất phân biệt giữa các nghệ sĩ vĩ đại và kẻ tầm thường chính là khả

năng vượt qua điểm thử thách. Một số người quyết định rằng nghệ thuật của họ quan trọng đến mức họ nên vượt qua sự phản kháng mà họ phải đối mặt khi làm việc. Những người đó sẽ trở thành nòng cốt.

Những món quà ý nghĩa

Phẩm giá quan trọng hơn của cải. Ai cũng chỉ cần "vừa đủ". Nhưng một khi đã có đủ (và "đủ" có khi lại ít hơn mức bạn nghĩ), chúng ta lại khao khát và thèm muốn phẩm giá. Nếu phải chọn giữa phẩm giá và "nhiều hơn", đa số mọi người sẽ chọn phẩm giá.

Sự tôn trọng cũng quan trọng. Hãy tôn trọng tất cả mọi thứ – vì nhân viên, đồng nghiệp và khách hàng của bạn đều giống nhau.

Món quà cuối cùng mà bạn có thể trao tặng, món quà sẽ đền đáp bạn hôm nay và ngày mai, cũng như sẽ chữa lành thế giới của bạn, chính là đây. Đó là món quà của sự kết nối, nghệ thuật và tình yêu – của phẩm giá.

Sự kiên trì

Bạn sẽ thường xuyên thất bại trong việc này.

Vì sao đó lại là vấn đề? Thực ra, vì đó là một ân huệ. Đó là ân huệ vì khi người khác thất bại trong việc nổi bật, tạo sự khác biệt, chia sẻ nghệ thuật của họ hoặc gây ảnh hưởng, họ sẽ bỏ cuộc. Nhưng bạn thì không, bạn vẫn khăng khăng vượt qua điểm thử thách. Điều đó đồng nghĩa không nhiều người có thể bước qua ngưỡng cửa với nền tảng, kinh nghiệm, và sự bền bỉ giống như bạn.

Nếu những thanh niên thất bại với công ty đầu tiên, họ sẽ mất hết nhiệt tâm. Nếu một thương nhân trẻ thất bại, anh ta như bị hủy hoại. Nếu một thiên tài cừ khôi nhất học tập tại một trường đại học của chúng ta, và không thể ổn định trong một văn phòng tại các thành phố hay vùng ngoại ô Boston, New York một năm sau đó, thì đối với bạn bè và bản thân anh ta, anh ta hẳn đã mất hết nhuệ khí và sẽ than phiền suốt quãng đời còn lại. Một chàng trai khỏe mạnh đến từ New Hampshire hoặc Vermont, người đã thử qua mọi ngành nghề, làm việc nhóm, làm nông, bán hàng rong, tiếp tục học hành, thuyết giáo, biên tập báo, vào Quốc hội, mua một thị trấn nhỏ; và trong những năm kế tiếp, anh luôn ngã và đứng dậy trên đôi chân của mình như một chú mèo – một người như thế đáng giá bằng cả trăm cậu ấm thành thị kể trên. Anh ta bắt kịp thời đại, và không cảm thấy xấu hổ vì không "học nổi một nghề"; vì anh không trì hoãn đời mình mà đã sống với nó. Anh ta

không chỉ có một cơ hội, mà có hàng trăm cơ hội.

– Ralph Waldo Emerson

Trung thành và hào phóng với bản thân

Bạn tự đánh gục mình thường xuyên đến mức nào? Não bò sát dự tính làm chậm chân bạn, phá hỏng sự nghiệp của bạn bằng cách làm bật nên những chỉ trích, thất bại và sai lầm thường xuyên đến đâu? Chúng nhơn nhơn với những chiêu trò rẻ tiền của mình là do bạn cho phép chúng làm thế.

Chúng ta bị vây quanh bởi những con người và tổ chức đòi hỏi sự trung thành của chúng ta. Các vị sếp, thương hiệu và cả chính trị gia đều mong muốn lòng trung thành, sự phục tùng và lòng yêu nước. Nhưng còn bạn và công việc của bạn thì sao? Chẳng phải điều đó chí ít cũng xứng đáng với sự trung thành như thế?

Những nghệ sĩ căm ghét bản thân sẽ "mất lửa". Não bò sát cực kỳ khắt khe sẽ buông lời tiêu cực về bất kỳ điều gì chúng ta làm nhằm bảo toàn ý thức về sự an toàn nhất thời của nó. Phương án thay thế là hãy hình thành ý thức về lòng trung thành với sứ mệnh của bạn và sự hào phóng dành cho công trình của bạn.

Tôi không có ý khuyên bạn hãy bỏ ngoài tai mọi phản hồi. Thực ra, điều hào phóng nhất mà bạn có thể làm là mở lòng với những phản hồi giúp cải thiện nghệ thuật của bạn và giúp nó lan tỏa. Song, việc nhận thức sự khác biệt giữa phản hồi có ích với sự chỉ trích có hại sẽ cần thêm thời gian.

Trong lúc đó, hãy bớt gay gắt với bản thân mình. Chúng tôi cần bạn.

Văn hoá kết nối

Nòng cốt không thể thành công trong sự cô lập

Nếu bạn không thể bán ý tưởng của mình, ý tưởng của bạn sẽ không đi đến đâu. Và nếu bạn nói dối ý tưởng của mình, mọi người sẽ biết và bác bỏ chúng.

Internet đã cường hóa cả hai đặc trưng trên.

Nền truyền thông mới chỉ thưởng cho những ý tưởng tạo được sự cộng hưởng. Nó giúp chúng lan tỏa. Nếu công trình của bạn đủ sức thuyết phục, bạn sẽ thành đạt.

Và nền truyền thông mới sẽ trừng phạt những ai tìm cách lừa dối. Chúng ta chưa bao giờ có nhiều manh mối chỉ ra sự thật tinh tế đến vậy, và nếu bạn không tin tưởng những gì mình làm, mọi người sẽ biết và bạn sẽ thất bại. Những tín hiệu chân thành là tín hiệu duy nhất lan tỏa.

Năm yếu tố của tính cách

Phân tích từ vựng nghĩa là đối chiếu mọi từ ngữ mà một nền văn hóa dùng để mô tả điều gì đó, rồi hợp chúng lại thành các trụ cột căn bản. Đối với tính cách, hầu hết các nhà tâm lý học đều đồng tình rằng có năm đặc điểm cốt yếu quyết định cách mọi người nhìn nhận chúng ta; sự Cởi mở, sự Ngay thẳng, sự Hướng ngoại, sự Dễ mến, và sự Ổn định Cảm xúc.

Vấn đề là đây: Chúng cũng là các dấu hiệu của nòng cốt. Những công trình vĩ đại đã biến đổi chỉ trong vòng 100 năm qua, từ nâng vật nặng cho đến thúc đẩy và nâng cao tính cách của bạn. Nếu bạn hy vọng mình sẽ thành công vì bạn có thể kết nối và làm việc với người khác, thì bạn sẽ cần cải thiện tính cách của mình trong mỗi yếu tố thuộc năm yếu tố kể trên.

Bạn có quen biết ai đó cởi mở hoặc dễ chấp nhận những ý tưởng mới hơn bạn không? Một người kiên định hơn hoặc hướng ngoại hơn? Hoặc ngay thẳng hơn? Nếu có, thì tốt hơn bạn nên dịch chuyển. Bạn rất dễ rơi vào cái bẫy tập trung sử dụng bảng biểu hoặc đồng hồ để đo lường sự tiến triển của mình; nhưng thực ra, chính sự đầu tư của bạn vào các tương tác mới đem lại kết quả.

Tạo dựng văn hóa kết nối

Hãy nghĩ đến doanh số bán hàng trực tiếp cho doanh nghiệp. Điểm khác biệt then chốt giữa các mối hàng liên hệ đến công ty hiếm khi nào là giá cả. Đó là sự kết nối cảm nhận được giữa khách hàng tiềm năng và tổ chức.

Giờ hãy xét đến sự hài lòng trong công việc. Sự khác biệt then chốt giữa các địa điểm làm việc hiếm khi nào là công việc mà bạn định yêu cầu nhân viên thực hiện. Mà đó là sự kết nối cảm nhận được giữa nhân viên và người họ làm việc cùng.

Do đó, một cá nhân trong tổ chức chuyên thu thập, kết nối và nuôi dưỡng các mối quan hệ chính là người không thể thiếu. Đây không phải là việc ghi chép thông tin trong một cơ sở dữ liệu đâu đó, mà là gìn giữ những mối quan hệ trân quý.

Chỉ có con người mới có thể nuôi dưỡng các mối quan hệ. Ta phải làm việc đó một cách tinh tế và minh bạch, và không thể tiến hành với một kịch bản có sẵn. Ký ức, các mối liên hệ và kinh nghiệm của một người nằm ở trung tâm nét văn hóa này rất khó có thể nhân rộng và thay thế. Đây cũng là điều khiến người đó trở nên không thể thiếu. Không phải ai cũng sở hữu được công việc này – mà chỉ những người làm công việc này và hành động như những nòng cốt.

Lợi nhuận từ đầu tư sự kết nối

Có hai người cùng làm việc trong một ngân hàng đầu tư. Một người có bằng MBA về tài chính, với trọng tâm là sử dụng mô hình định giá tài sản Black-Scholes để định giá các lựa chọn. Anh là một chuyên gia tài chính giỏi. Người còn lại đã nỗ lực để kết nối với mọi người, và nhờ đó mà có được mối quan hệ cá nhân với 27 khách hàng quan trọng nhất của ngân hàng.

Hãy đoán xem ai là người bổ sung nhiều giá trị hơn và khó bị thay thế hơn…

Mô hình Black-Scholes quả là quan trọng, nhưng ta rất dễ thuê

ngoài hoặc thực hiện nó bằng máy tính. Tất nhiên, bạn sẽ muốn giữ lại một chuyên gia tài chính xuất sắc, cả triệu người mới có một. Nhưng một người chỉ khá giỏi thôi thì sao? Bao giờ tôi cũng sẽ đặt con người lên trước máy tính.

Bí mật về Frank tại Comcast

Anh ấy là một người có thật.

Và đó quả thực là bí mật.

Frank Eliason từng xuất hiện trên trang nhất của tờ The New York Times, trên truyền hình và trên mạng cả triệu lần. Frank là gương mặt trực tuyến của Comcast Cable, một công ty truyền hình cáp thỉnh thoảng được yêu mến và thường xuyên bị ghét bỏ.

Frank nhận ra những khách hàng giận dữ thường sử dụng Twitter để trút cơn phẫn nộ của họ về Comcast, cũng như dịch vụ hoặc những thiếu sót của hãng này.

Và một ngày nọ, Frank đã tweet lại.

Anh đã xuất hiện. Không phải vì việc đó được ghi trong cẩm nang hay vì ai đó bảo anh thế, mà vì anh muốn giúp đỡ. Đó là món quà chứ không phải là công việc của anh. Frank thực sự hứng thú với việc kết nối, và sự hào phóng của anh đã giúp hai đầu thông suốt.

Và bạn có biết chuyện gì đã xảy ra? Các "tweeter" vô cùng hoan hỉ. Họ sửng sốt vì một con người thật (với tên thật!) đã lắng nghe, đến mức họ lập tức trở thành người hâm mộ của anh. Chỉ trong chưa đầy một phút, họ đã chuyển từ kẻ thù, kẻ châm chọc thành những người hâm mộ cuồng nhiệt.

Đó là vì chúng ta vô cùng khao khát được người khác "chạm" đến. Đó là vì món quà chú ý từ một người có ý nghĩa với chúng ta biết bao.

Anh ấy tốt với mọi người

Paul làm việc cho chi nhánh ConEd tại New York và vừa mới được thăng chức.

Nhóm của Paul đến thăm các khu vực lân cận cần lắp đường dẫn gas mới. Nhóm anh đào các con đường, xúc đất, lắp đặt đường ống và giữ cho hệ thống không đứt vỡ. Anh là một thành viên trẻ của đội, nhưng lại làm nhiều hơn đa số những người khác trong

nhóm.

Đó là vì Paul tốt với mọi người. Paul là người nhấn chuông cửa, đối phó với những hàng xóm tức giận, xin phép xuống tầng hầm và thay các bụi cây – những công việc rất cần thiết nhưng phải ứng biến.

ConEd có thể dễ dàng thay người cầm cờ hiệu hoặc người lái máy xúc. Ngay cả người lắp ống cũng đang làm công việc có thể được thuê ngoài. Nhưng Paul là nhân vật then chốt, nòng cốt của nhóm.

Vì sao "tốt với mọi người" lại là một năng lực bị hạ thấp? Có phải vì chúng ta không thể dễ dàng đo lường hay định tính nó? Tôi cho rằng đó là một nghệ thuật, đồng nghĩa người đem lại điều đó là một nghệ sĩ.

Paul không thể viết một vở kịch, nhưng anh vẫn là nghệ sĩ, và hưởng lợi từ thái độ đó mỗi ngày. Đó là thái độ của một nghệ sĩ.

Moby nói gì về nghệ thuật

Moby, một nghệ sĩ thu âm đã đoạt nhiều đĩa bạch kim và nổi tiếng với kiểu đầu tuyệt vời, từng nói về nghệ thuật như sau:

Lý tưởng nhất là thị trường nên điều chỉnh cho hợp với nghệ thuật, chứ không phải ngược lại… Tôi biết, như thế nghe lý tưởng quá. Tôi từng cố gắng khiến bản thân mình vui, đài phát thanh vui, hãng đĩa vui và truyền thông cũng vui… nhưng điều đó chỉ khiến tôi khổ sở.

Tôi cũng thực sự không có tham vọng bán được quá nhiều đĩa. Anh biết đấy, các nhà văn bạn tôi bán được 20 nghìn cuốn sách và họ rất vui. Các giám đốc nhà hát bạn tôi bán được 5.000 vé/buổi diễn và họ cũng vui. Tôi thích ý tưởng dùng những thước đo khiêm nhường và hợp lý để xác định sự thành công của một đĩa nhạc. Và tôi cũng thích ý tưởng tôn trọng sự ràng buộc đáng quý giữa nhạc sĩ và người nghe.

Nghịch lý của tuyên bố này là dự định đó của Moby có lẽ chỉ giúp anh bán được nhiều đĩa hơn, chứ không phải ít đi.

Vấn đề của kịch bản

Khi sếp bạn đưa bạn một kịch bản phải đọc, hoặc khi bạn cóp nhặt được ý gì đó từ sách hướng dẫn, thì điều đó hầu như vô tác dụng.

Đó là vì bạn đang không nói sự thật, không nhân văn và không minh bạch.

Bạn có lẽ đang đọc theo răm rắp những lời trong cuốn sách dạy đàm phán hoặc trong buổi huấn luyện nói trước đám đông mà bạn tham dự. Nhưng mỗi người thông minh bạn gặp gỡ đều biết bạn đang chắp nối hoặc chơi khăm họ.

Hầu hết tất cả chúng ta đều kiếm sống bằng cách gắn kết trực tiếp với người khác. Khi các mối tương tác diễn ra chân thành và minh bạch, chúng thường sẽ hiệu quả. Nhưng nếu mang tính giả tạo và thao túng, chúng sẽ thất bại.

Nòng cốt đến với một tâm thế hào sảng; cô ấy có mặt là để trao tặng. Nếu đó đúng là ý định của bạn, thì lời lẽ hầu như chẳng quan trọng. Điều chúng tôi lĩnh hội được là mong muốn của bạn, chứ không phải kịch bản.

Đó là lý do nghề marketing qua điện thoại lại có tỷ lệ chuyển hóa thấp đến lố bịch. Đó cũng là lý do các trang blog doanh nghiệp quá nhàm chán, còn những nhân công tuyến đầu trong ngành kinh doanh dịch vụ lại căng thẳng đến thế. Chúng tôi có thể cảm nhận điều đó khi bạn đọc suông kịch bản, vì chúng tôi rất giỏi phát hiện những tín hiệu chân thành.

Tín hiệu chân thành là cuộc sống hằng ngày

Sandy Pentland là nhà nghiên cứu kiêm giáo sư tại MIT. Công trình gần đây nhất của ông bàn về cách con người nhận ra những gì thực sự diễn ra xung quanh họ. Cuốn sách mới của ông, Honest Signals (tạm dịch: Những tín hiệu chân thành) được đặt tên theo luồng thông tin qua lại giữa người với người.

Nghiên cứu cho thấy chúng ta có thể dễ dàng phân biệt hàng trăm, hay thậm chí hàng nghìn cử chỉ siêu nhỏ. Chúng ta biết rằng mọi người trên khắp thế giới cười theo những cách giống nhau, bất kể văn hóa và mọi thứ liên quan đến lập trình hệ thần kinh.

Bản thân cuộc đối thoại – những lời ta đọc trên giấy và nghe qua tai – hầu như chẳng liên quan đến những gì ta tin tưởng, cảm nhận hay phản hồi. Chúng ta có thể nghe đi nghe lại một tuyên bố nhưng chẳng làm gì. Lời lẽ là chưa đủ. Mặt khác, chúng ta có thể xem một bộ phim không tiếng mà vẫn hiểu chính xác điều gì đang xảy ra. Chúng ta có thể đọc các dòng chữ và biết chính xác khi nào sếp đang nói dối mình, hoặc ai đó vô lễ với mình – bất kể

họ dùng lời lẽ gì.

Vợ bạn mở món quà kỷ niệm ngày cưới ra, và chắc chắn bạn sẽ biết cô ấy cảm thấy như thế nào trước khi cô ấy cất lời. Ngôn ngữ cơ thể, nhịp thở và cách cô ấy nhìn bạn đã nói ra tất cả.

Nhiếp ảnh gia hiện đại Jill Greenberg đã chụp một loạt ảnh về những đứa bé khá khỉnh, nhưng cô còn "chộp" riêng những bức bắt lại khoảnh khắc cô giật chiếc kẹo mút ra khỏi tay chúng. Tôi không cần lời lẽ để biết được chuyện gì xảy ra trong ảnh. Tín hiệu chân thành luôn tỏ ra ngoài mặt. Tôi có thể nghe tiếng gào khóc của chúng từ cách xa nghìn dặm.

Nghiên cứu của Pentland cho thấy, về cơ bản, việc lên tiếng nhanh ngay sau khi một người mở lời với bạn sẽ có tác động rất khác so với chừa khoảng cách giữa hai lời nói. Ông đã nghiên cứu các cuộc hẹn chớp nhoáng cùng nhiều kiểu tiếp xúc khác, và nay có thể dự đoán chính xác kết quả của các cuộc tiếp xúc mà không cần nghe một lời nào.

Sau đây là điểm mấu chốt cần rút ra: sự đối thoại rất đáng giá. Cần có một năng lực xử lý lượng thông tin cực lớn để tiếp thu mọi tín hiệu nói trên, định ra câu trả lời rồi "phát" nó lại. Vì sự tương tác gây áp lực quá lớn cho khả năng xử lý, nên chúng ta hầu như không thể làm giả dụng ý của mình. Tất nhiên, bạn có thể giả mạo lời lẽ của mình, nhưng ngôn ngữ cơ thể sẽ tố cáo bạn. Phải, một lần nữa, vẫn là do não bò sát. Phần não bộ nhanh nhất của chúng ta đang bận tiếp nhận và gửi đi những tín hiệu siêu nhỏ, đến mức có thể hoàn toàn phản ánh sai lời lẽ mà ta dùng.

Khi bạn căng thẳng quá mức, chúng tôi sẽ biết. Khi bạn gian dối, chúng tôi sẽ biết. Khi bạn đau khổ, chúng tôi sẽ biết. Các tín hiệu rất trung thực vì chúng ta không giỏi nói dối.

Đây là những hàm ý vô cùng ý nghĩa đối với các nòng cốt.

Những món quà đích thực

Cách duy nhất để sống trong một thế giới đầy tín hiệu chân thành là trao tặng những món quà đích thực.

Những món quà đích thực – nếu được trao với dụng ý tốt và điệu bộ kính cẩn – sẽ vượt qua bài kiểm tra "đánh hơi" của chúng ta. Mọi giác quan của chúng ta đều trong tình trạng báo động, và người trao tặng vượt qua bài kiểm tra. Thế là chúng ta tin tưởng họ.

Và giờ, khi chúng ta đã tin tưởng, một mối quan hệ khác có thể hình thành. Mối quan hệ về "chúng ta", chứ không phải về "bạn". Nhưng nó chỉ diễn ra khi bạn thôi thao túng tôi và ngưng làm việc của mình. Thay vì thế, hãy làm nghệ thuật.

Tôi xin được khẳng định lại lần nữa vì điều này rất quan trọng.

Chúng ta có tất cả những gì mình cần, nên chúng ta không mua hàng hóa hay thậm chí cả sản phẩm. Chúng ta chỉ mua các mối quan hệ, câu chuyện và phép màu. Doanh nghiệp, các chính trị gia và bạn bè của chúng ta đều như nhau; vấn đề là tìm ra người mà chúng ta có thể tin tưởng và làm việc cùng, người mà ta phải trân trọng, gìn giữ.

Các tập đoàn đã cố gắng phi nhân cách hóa tất cả những điều trên để họ có thể lừa dối chúng ta, để có thể đóng gói thành hàng hóa, để nhân rộng quy mô mà không tính đến yếu tố con người. Và giờ họ đã cạn năng lượng. Và sự tập đoàn hóa cũng không còn hiệu quả nữa.

Vì tất cả những gì bạn phải bán là mối quan hệ, nên bạn phải vượt qua các bộ lọc lừa đảo. Chắc chắn bạn có thể trở thành lựa chọn hợp lý, đáng tiền và tiện lợi nhất. Nhưng nếu bạn không thể làm thế (và ai có thể chứ?), thì con đường duy nhất sẵn có cho bạn là hãy thay đổi tôi, kết nối với tôi và tạo nên sự khác biệt trong đời tôi.

Wal-Mart chiến thắng vì họ bán giá rẻ và khép kín. Còn những kẻ chiến thắng khác hẳn phải hào phóng.

Và vì lẽ đó, bạn phải trở thành một nghệ sĩ và cần có ý định đó.

Hiệu ứng thuốc giả

Nhiều người đã chứng minh hết lần này đến lần khác là hiệu ứng thuốc giả sẽ khiến mọi người trở nên khá hơn. Khi một bác sĩ có uy tín đưa bạn một loại thuốc, nhiều khả năng nó sẽ giúp bạn cảm thấy khá hơn (hoặc thậm chí có thể giúp bạn khá hơn thật), cho dù loại thuốc đó chỉ là một viên đường.

Các tín hiệu chân thành chính là lời giải thích.

Nếu vị bác sĩ thực lòng tin tưởng, quan tâm và nhìn nhận chúng ta đúng với bản chất, chúng ta sẽ cảm nhận được điều đó. Bất kể bà ấy nói gì, điều quan trọng là yếu tố khác mà ta nhận được khi tiếp xúc với bà ấy. Lời nói không chữa lành cho ta, mà là sự tin

tưởng.

Nếu hiệu ứng thuốc giả đủ sức chữa lành ung thư (và nó có thể) thì nó sẽ thay đổi được suy nghĩ của khách hàng, cũng như thay đổi triệt để cách mọi người nhìn nhận tổ chức của bạn. Chính sự tự kỷ ám thị chữa lành cơ thể cũng sẽ thay đổi tâm trí. Những người bạn tiếp xúc sẽ đưa ra các kết luận tức thời (và thường là vĩnh viễn) về con người, sản phẩm và tổ chức. Con người không phải là chiếc máy tính duy lý – mà khác xa chúng rất nhiều.

Những người bạn làm việc cùng sẽ không thay đổi nếu bạn không tin tưởng. Sự truyền tải lòng nhiệt tình, sự kết nối và tài lãnh đạo đều bắt đầu từ món quà mà bạn trao tặng, chứ không phải trò thao túng mà bạn bày ra.

Vì sao chúng ta tại không tin trí thông minh xã hội sẽ tạo nên sự khác biệt?

Nếu bạn lập một danh sách 10 điều mà bạn muốn một nhân viên mới thực hiện, thì bạn sẽ xếp "dễ chịu với người khác", "chào đón mọi người sao cho họ muốn trò chuyện với bạn", hay thậm chí "hãy tỏ ra thuyết phục" ở hạng mấy?

Thật dễ để bạn tham gia một ngày hội phát triển, đến dự một hội thảo có nội dung hướng dẫn các kỹ năng mới nhất nhằm quản lý mối quan hệ gắn kết. Nhưng điều quan trọng hơn cả trong một khóa huấn luyện nòng cốt là tìm cách hưởng ứng sự nhiệt tình và khiến người khác ủng hộ bạn. Dale Carnegie[44] hiểu rõ điều này, nhưng các nhà kỹ trị đang điều hành tổ chức của bạn thì đã quên.

[44] Dale Breckenridge Carnegie (1888-1955) là nhà văn, nhà thuyết trình và huấn luyện viên giao tiếp người Mỹ. Ông là tác giả cuốn Đắc nhân tâm, cuốn sách thuộc hàng bán chạy nhất cho đến tận ngày nay, với nội dung về cách ứng xử trong cuộc sống. (ND)

Bảy năng lực của một nòng cốt

Có danh sách đó thật không?

Các nòng cốt làm hai điều cho một tổ chức. Họ cống hiến sức lao động cảm xúc và vẽ nên tấm bản đồ. Những đóng góp đó thể hiện dưới nhiều hình thức. Sau đây là cách để bạn nghĩ về danh sách những điều sẽ khiến bạn trở nên không thể thiếu:

1. Kết nối các thành viên trong tổ chức;
2. Đem đến trí sáng tạo độc đáo;
3. Xử lý những tình huống hoặc quản lý một tổ chức có độ phức tạp cao;
4. Dẫn dắt khách hàng;
5. Truyền cảm hứng cho nhân viên;
6. Cung cấp kiến thức chuyên môn sâu sắc;
7. Sở hữu tài năng độc nhất vô nhị.

Kết nối các thành viên trong tổ chức

Nếu tổ chức của bạn là một mạng lưới (đúng thế đấy), thì điều gì gắn kết mạng lưới đó?

Phải chăng chỉ là tiền lương và nỗi sợ mất việc của mỗi người? Nếu thế, thì bạn đã thua trắng từ đầu rồi.

Theo một câu chuyện đẹp đẽ đến mức dễ bị xem là ngụy tạo, Zappos đã đề nghị trả cho các nhân viên thử việc 2.000 đô-la nếu họ từ bỏ công việc mới của mình. Vì sao Zappos lại trả tiền để những người xuất sắc này nghỉ việc? CEO Tony Hsieh làm việc này vì ông muốn chắc chắn mỗi nhân viên đều muốn làm việc tại công ty của họ vì những lý do phù hợp, chứ không vì họ được trả lương. Nếu muốn rời bỏ nó vì vài nghìn đô-la, thì bạn toại nguyện rồi đấy.

Trong các tổ chức vĩ đại luôn có một ý niệm về sứ mệnh. Một bộ

lạc luôn chất đầy những thành tựu và nhắm đến nơi nào đó. Sứ mệnh đó không ngẫu nhiên xuất hiện. Nòng cốt sẽ giúp dẫn dắt họ, và cô ấy kết nối cả tổ chức với nhau một cách chủ động và phù hợp. Điều này đòi hỏi sức lao động cảm xúc, và chúng ta không thể làm được nếu cứ tuân theo các chỉ thị trong một cuốn cẩm nang.

Một tổ chức còn bao gồm những khách hàng và khách hàng tiềm năng của họ. Điều đó đồng nghĩa nếu bạn là người mang đến cầu nối giữa thế giới bên ngoài với công ty, thì bạn đang nắm một vị trí hệ trọng.

Tại hầu hết các tổ chức, mọi người làm việc này vì họ phải làm, và làm theo chỉ tiêu. Nhưng thỉnh thoảng, bạn sẽ tìm thấy ai đó thưởng thức cơ hội này. Darienne Page là người đầu tiên bạn sẽ gặp nếu gọi để hẹn gặp Barack Obama tại Nhà Trắng. Là "tiếp tân" chính thức của nước Mỹ, cô xem công việc của mình là cơ hội để tạo sự kết nối.

Trong khoảng thời gian giữa lúc bạn được kiểm tra tại cổng an ninh và đến văn phòng nhỏ xíu của cô, cô ấy đã kịp Google về bạn. Cô không chỉ sẵn sàng với một lời chào và nụ cười ấm áp, mà còn cả thông tin liên quan mà bạn có thể trò chuyện. Cô sẽ tìm kiếm sự gắn kết, một cơ hội để thể hiện, để thi triển nghệ thuật.

Lẽ tất nhiên, Nhà Trắng vẫn sẽ hoạt động tốt dù không có Darienne Page. Nhưng bằng cách mở rộng công việc ra ngoài nội dung cẩm nang, cô sẽ thay đổi nó.

Đem đến trí sáng tạo độc đáo

Bảy chữ trên tưởng như đơn giản, nhưng lại khó kết hợp sao cho có ý nghĩa. Hãy xét ngược từ cuối lên:

Trí sáng tạo mang tính cá nhân, nguyên bản, khó lường và hữu ích.

Trí sáng tạo độc đáo đòi hỏi kiến thức chuyên môn, một vị thế đáng tin cậy và sự hào phóng để thực sự đóng góp. Nếu bạn muốn sáng tạo một đoản khúc guitar độc đáo, chắc chắn sẽ có ích nếu bạn nghe tất cả những đoạn thu âm guitar khác. Độc đáo hàm ý rằng trí sáng tạo này có trọng tâm và uyên thâm.

Đem đến trí sáng tạo độc đáo là khó nhất, vì bạn không chỉ phải có tri thức, mà còn cần phải có đủ đam mê để chấp nhận rủi ro bị từ chối khi đem đến một giải pháp. Bạn phải cho ra thành quả.

Sự phản kháng, nỗi sợ nổi bật của chúng ta, sẽ thò cái đầu xấu xí của nó ra mỗi khi chúng ta bị hút vào kiểu công việc này. Thế là ta tránh né công việc. Danh sách thưa thớt những người sẵn lòng (và có thể) làm công việc này sẽ khiến nó trở nên đặc biệt giá trị.

Xử lý những tình huống hoặc quản lý một tổ chức có độ phức tạp cao

Khi tình huống trở nên quá phức tạp, ta sẽ không thể làm theo cẩm nang; vì vốn chẳng có cẩm nang nào cả.

Đó là lý do nòng cốt trở nên rất đáng giá trong những thời điểm vô cùng phức tạp (tức trong đa số trường hợp). Nòng cốt tự vẽ ra bản đồ của riêng họ, và do đó cho phép tổ chức định hướng nhanh nhất có thể thay vì chờ đám đông đang tê liệt không biết phải làm gì tiếp theo.

Khi tôi còn điều hành một trại hè tại Canada, ngày điên cuồng nhất trong năm chính là ngày du lịch. Hàng trăm đứa trẻ cùng lúc kéo đến hàng tá thành phố trên khắp thế giới.

Chúng tôi phải điều phối xe buýt, xe hơi và máy bay. Đứa trẻ nào có hộ chiếu và quên hộ chiếu. Phụ huynh gọi điện thoại, phụ huynh chờ tại cổng và cả phụ huynh quên có mặt.

Trong số 90 nhân viên, chỉ có một tá người đủ tin cậy để xử lý trong ngày du lịch. Họ là những sứ giả, không cần nhận lệnh từ "đức vua" mà tự mình ra quyết định tại một vùng đất xa lạ. Người giỏi là người vô giá.

Tất cả nhân viên của chúng tôi đều xuất sắc, nhưng đa số đều không thể đảm đương nhiệm vụ này. Nó đòi hỏi tài vẽ bản đồ và phán đoán tường minh; và nếu không thể thực hiện một trong hai việc này, bạn sẽ khó nảy ra phát kiến khi mọi thứ diễn ra. Đó không phải biệt tài mà bạn bẩm sinh đã có. Đó là một lựa chọn.

Dẫn dắt khách hàng

Khi các thị trường phân mảng và khán giả tỏa đi khắp nơi, khách hàng sẽ tìm kiếm sự kết nối nhiều hơn bao giờ hết. Nói ngắn gọn, chúng ta đang tìm kiếm những người đáng để theo chân, và nhập hội với ta khi ta làm thế.

Mô hình giao thương truyền thống là một nhóm nhỏ sẽ định nghĩa sản phẩm hoặc nhãn hiệu, và một đội ngũ sẽ bán nó. Đó là giao dịch một chiều bất biến. Nước tẩy Tide là nước tẩy Tide; chấp

nhận hoặc biến đi!

Mô hình mới mang tính tương tác cao, tùy biến và phi tập trung hóa. Điều đó đồng nghĩa các tổ chức cần nhiều hơn một nhóm nhỏ. Và đồng nghĩa mỗi người tiếp xúc với khách hàng (hoặc một doanh nghiệp mà họ chào bán, một nhà quyên tặng, tổ chức phi lợi nhuận hay cử tri) đều đang marketing bằng sự dẫn dắt.

Chẳng có kịch bản nào giúp bạn dẫn dắt cả. Không thể nào đâu!

Truyền cảm hứng cho nhân viên

Các tổ chức tuân theo định luật Newton. Một nhóm tĩnh tại thường sẽ luôn tĩnh tại. Chuyển động về phía trước không phải là trạng thái mặc định của bất kỳ nhóm người nào, đặc biệt là những nhóm đông người. Những kẻ chỉ trích, thể chế chính trị và sự đồng lòng sẽ vào cuộc và khiến mọi thứ dần dần dừng hẳn lại.

Trong một nhà máy, đây không hẳn là vấn đề. Chủ nhà máy điều khiển các sếp, các sếp điều khiển quản đốc, và các quản đốc lại điều khiển công nhân. Đó là một chuỗi mắt xích nối với nhau rất chặt, và mọi việc được hoàn thành vì họ vẫn làm ra tiền.

Nhưng hầu hết các tổ chức hiện đại ngày nay thiếu kết dính hơn thế nhiều. Trách nhiệm không còn rõ ràng, các yếu tố cần chuyển giao không còn dễ đo lường, và mục tiêu cũng không được định sẵn. Thế nên, mọi thứ đều chậm lại.

Nòng cốt sẽ thay đổi điều này. Nếu bạn hiểu rằng công việc của mình là làm gì đó ra trò, những việc bạn làm trong ngày sẽ thay đổi. Nếu bạn chỉ có thể khơi gợi cứ không ép buộc, hoặc dẫn dắt chứ không thúc giục, bạn đã đưa ra những lựa chọn khác.

Bạn không thể nói: "Hãy hứng khởi và sâu sắc hơn, hoặc anh sẽ bị sa thải." Thực ra bạn có thể, nhưng lời nói đó sẽ không hiệu quả. Nếu nhân viên tiếp tân khách sạn phải chạy ra phố giữa đêm hôm để mua quần tập gym cho một vị khách, thì anh ta làm thế không phải vì sợ bị quở trách. Anh ta làm thế vì được nhà lãnh đạo truyền cảm hứng – người thậm chí không có mặt tại khách sạn khi chàng tiếp tân quyết định làm thế.

Cung cấp kiến thức chuyên môn sâu sắc

Trong phần trước, tôi đã thảo luận rằng việc chỉ sở hữu kiến thức chuyên môn sâu sắc thôi là chưa đủ để trở nên không thể thiếu. Song, nếu kết hợp kiến thức đó với các quyết định khôn ngoan và

đóng góp hào phóng, bạn sẽ thay đổi mọi thứ.

Lester Wunderman biết đôi chút về marketing trực tiếp. Thực ra, chính ông đã phát minh ra nó. Ông góp phần tạo ra thẻ American Express và Hiệp hội Thu âm Columbia (Columbia Record Club). Khi Lester đồng ý phục vụ trong ban quản trị công ty Internet của tôi vào năm 1996, tôi đã rất phấn khích.

Hóa ra, chúng tôi chẳng học được chút gì về các chiến thuật marketing trực tiếp từ ông. Thay vì thế, nhóm của tôi lại học về cách ra quyết định và chiến lược. Chúng tôi dần hiểu ra những tính cách lớn trong ngành cũng như động cơ của nhiều đối tác của chúng tôi. Nội dung cố vấn của ông hiếm khi bàn về các chi tiết của thỏa thuận (những sự thật mà ta dễ dàng nhận ra) mà về sự chuyển giao cảm xúc và lòng tin. Trước đây, Lester từng có lần vẽ một tấm bản đồ, nên ông có đủ vị thế và uy tín để giúp chúng tôi vẽ ra tấm bản đồ mới cho riêng mình.

Những người vẽ bản đồ thường có lòng tin khi làm công việc này, vì họ hiểu đối tượng của mình rất sâu sắc.

Sở hữu tài năng độc nhất vô nhị

Khi còn bé, tôi rất thích các bộ truyện Legion of Super-Heroes (tạm dịch: Quân đoàn siêu anh hùng) và Justice League of America (tạm dịch: Liên minh Công lý Hoa Kỳ). Đây là thể loại truyện tranh dành cho các cây bút truyện tranh nghèo khổ, những câu chuyện vui nhộn nhưng ngu ngốc về một bè lũ siêu anh hùng nhập hội với nhau, giao du tại hội sở rồi cùng nhau tiêu diệt một quái vật nào đó mà một siêu anh hùng đơn độc sẽ chẳng bao giờ đánh bại nổi.

Dù sao đi nữa, gần phần mở đầu của hầu hết những cuốn truyện tranh này đều có cảnh một người lạ đến gặp cả nhóm. Tất nhiên, các siêu anh hùng sẽ tự giới thiệu bản thân. Người Dơi (Batman) hoặc Siêu Nhân (Superman) chắc chắn không cần giới thiệu, nhưng các anh hùng kém hơn (xếp hạng dưới) phải lên tiếng và mô tả siêu năng lực của họ.

“Ta là Ong Vò vẽ (Wasp). Ta có khả năng thu nhỏ xuống kích thước chỉ vài centimet, bay bằng phương tiện có dạng cặp cánh côn trùng và bắn ra các luồng năng lượng.”

Vài chuyên viên marketing mơ mộng sẽ gọi đây là một tuyên bố định vị hay đề nghị bán hàng độc đáo. Tất nhiên không phải thế. Đây chỉ là siêu năng lực mà thôi.

Khi gặp một người nào đó, bạn phải có siêu năng lực. Nếu không, bạn chỉ là một cái bắt tay khác đối với họ. Đây không phải trò chào bán hay thể hiện quá lố, mà là thể hiện một màn giới thiệu đầy ý nghĩa. Nếu không biết siêu năng lực của mình, tôi sẽ không biết bạn có thể giúp tôi thế nào (hay tôi có thể giúp bạn thế nào).

Khi tôi kể với mọi người câu chuyện về siêu năng lực, họ dường như hiểu tôi. Nhưng khi tôi hỏi về siêu năng lực của họ, họ lại chọn thứ gì đó có thể là năng lực nhưng không thực sự siêu nhiên. Một kiểu năng lực trung bình. "Tôi dễ chịu và biết vâng lời" là điều chúng ta được dạy. Xin thứ lỗi, tuy nó tốt nhưng không "siêu" chút nào.

Nếu bạn muốn trở thành một nòng cốt, thì thứ năng lực bạn thể hiện ra phải thật khó thay thế. Hãy táo bạo hơn và nghĩ lớn hơn. Chẳng có gì ngăn bạn được cả.

Ai đó sẽ nói: "Tất nhiên là có. Tôi không được sinh ra với tia nhìn X-quang hay thậm chí sự cuốn hút đối với chuyện đó." Cách đây khá lâu, tôi từng đồng tình với quan điểm đó – bạn cần tài năng và thiên phú để tạo nên sự khác biệt. Nhưng ngày nay, có rất nhiều cách để lãnh đạo, rất nhiều việc để làm và rất nhiều cơ hội để cống hiến, nên tôi không còn tin vào điều đó nữa.

Quan niệm trên đã đánh đúng trọng tâm của lỗ hổng mà chúng ta đang đối mặt. Bạn muốn hội đủ cho mình một kỹ năng khá an toàn – đủ để giúp bạn được xem trọng, đủ để giúp bạn được trả lương thỏa đáng, đủ để giúp cuộc đời bạn ổn định. Nhưng không. Như thế là không đủ trong một thế giới kết nối cao và đầy cạnh tranh, nơi có vô số người hội đủ kỹ năng khá an toàn đó giống như bạn. Phần "siêu nhiên" và "năng lực" kể trên không đến từ thứ mà bạn bẩm sinh đã có, mà đến từ điều bạn chọn làm và – quan trọng hơn – thứ bạn lựa chọn trao tặng.

Cuốn Điểm thử thách nói về chính vấn đề này. Nếu bạn không phải người tài giỏi nhất thế giới (thế giới của khách hàng) về tài năng có một không hai của mình, thì nó sẽ không còn là tài năng độc nhất nữa, phải vậy không? Điều này đồng nghĩa bạn chỉ có hai lựa chọn:

Phát triển những đặc điểm giúp bạn trở nên không thể thiếu;

Rất có thể sẽ chẳng có ai thôi thúc bạn hãy đủ can đảm để đi xa đến thế. Mà chính việc nhìn nhận bản thân mới thúc đẩy bạn.

Sự phục tùng và tính nhân văn

Ở chừng mực nào đó, tất cả chúng ta đều chính trực, mạnh mẽ và thông thái. Nhưng không phải lúc nào những "món quà" trên cũng phát huy tác dụng. Chúng ta sẽ xa rời những nguyên tắc của mình, nản chí sau nhiều nỗ lực hoặc ra quyết định sai lúc này hay lúc khác. Đó cũng là lý do vì sao tính nhân văn lại quan trọng đến thế.

Tính nhân văn là "thuốc giải" của chúng ta cho những điều diễn ra sai dự tính không thể tránh khỏi. Tính nhân văn cho phép chúng ta tiếp cận một vấn đề với sự tử tế và khiêm nhường.

Nhưng tính nhân văn không đồng nghĩa với sự phục tùng, cũng không có nghĩa là ngoan ngoãn hay hòa nhập bằng mọi giá. Sự phục tùng tạo cảm giác như con đường tắt đến với tính nhân văn, vì nó cho phép chúng ta phủ nhận trách nhiệm với mọi điều bất ổn. Nhưng sự phục tùng sẽ tước đi siêu năng lực của bạn, cướp đi của bạn cơ hội khiến điều gì đó tốt lên.

Do đó, thách thức ở đây là hãy trở thành một nghệ sĩ hào phóng; nhưng hãy cứ làm thế dù biết rằng việc đó có thể không hiệu quả. Chẳng sao cả đâu!

Khi việc đó không hiệu quả

Bạn nên làm gì khi nghệ thuật của bạn không phát huy tác dụng?

Chuyện gì sẽ xảy khi khi cuộc đối thoại không xảy đến, sản phẩm không bán được, người tiêu dùng không hài lòng, sếp không vui và mọi người không cảm động.

Hãy sáng tạo thêm nghệ thuật.

Chẳng phải đó là lựa chọn duy nhất sao?

Hãy trao tặng thêm những món quà.

Hãy học hỏi từ những gì bạn đã làm và nỗ lực hơn nữa.

Lựa chọn duy nhất còn lại là từ bỏ và trở thành một bánh răng lỗi thời – đồng nghĩa với thất bại. Cố gắng rồi thất bại vẫn tốt hơn là chỉ thất bại đơn thuần, vì sự cố gắng sẽ biến bạn thành nghệ sĩ, đồng thời cho bạn quyền nỗ lực thêm lần nữa.

"Sếp tôi sẽ không cho phép"

Sự phản đối duy nhất và lớn nhất trước việc bạn thay đổi cách tiếp cận công việc của mình chỉ là một sự thật chắc chắn: Sếp bạn sẽ không cho phép bạn trở thành thứ gì khác ngoài một chiếc bánh răng.

Nhưng trong 9/10 trường hợp, điều đó không hề đúng. Và trong 1/10 trường hợp còn lại, bạn nên tìm công việc mới.

Hãy xét trường hợp hiếm hoi này trước.

Nếu bạn thực sự đang làm việc cho một tổ chức khăng khăng muốn bạn trở nên tầm thường và áp đặt sự tuân thủ cho mọi nhân viên của họ, thì tại sao bạn cứ ở đấy? Bạn đang xây dựng

điều gì? Công việc không có khả năng trở nên thú vị hay thử thách, kỹ năng của bạn sẽ không tăng thêm, và giá trị của bạn trên thị trường sẽ giảm theo từng ngày bạn lưu lại nơi đó. Và nếu lịch sử là một bản chỉ dẫn, thì công việc của bạn không hề ổn định như bạn nghĩ, vì những công ty trung bình tạo ra sản phẩm trung bình cho những con người trung bình đang phải chịu áp lực khủng khiếp.

Tất nhiên, điều đó có thể thoải mái và, phải, bạn đã bị tẩy não để tin rằng đây là những gì bạn được cho là phải làm; nhưng không, bạn không đáng bị thế.

Song, trường hợp còn lại là trường hợp thường gặp. Bạn nghĩ rằng sếp bạn không cho phép bạn làm thế, và cùng lúc đó, sếp bạn cũng không hiểu nổi vì sao bạn không đóng góp thêm tri thức và lòng nhiệt tình của mình. Trong hầu hết các công việc phi-bánh-răng, nỗi khổ tâm lớn nhất của một vị sếp là nhân viên của bà ấy sẽ không dấn bước và dốc hết sức cho công việc.

Một điều hoàn toàn đúng là sếp bạn sẽ không chịu thất bại thay bạn, không đứng ra bảo vệ bạn khi bạn cứ gây rối mà không báo trước, và không đảm bảo thành công cho bạn bất chấp hành vi của bạn là gì. Nếu đó là định nghĩa của bạn về "sếp tôi sẽ không cho phép", thì chúng ta đang gặp vấn đề về ngữ nghĩa, chứ không phải về quản lý.

Nền tảng cho công việc của bạn là thuyết phục sếp tin vào những kế hoạch của mình, hành xử theo cách che chắn cho bà ấy trước sếp của bà ấy, và tỏ ra khó đoán theo cách dễ đoán. Bạn không thể nhảy từ một chuyên viên phụ trách khách hàng sang nhiệm vụ bay đến gặp khách hàng lớn nhất tại Cannes trên phi cơ riêng, rồi tự chi trả cho chuyến bay đó chỉ trong một tháng được. Bạn không thể bắt đầu với lòng tin có sẵn từ phía công ty; bạn phải giành được nó.

Cuộc chiến giành Giải Pulitzer: Bạn có thể chưa đủ giỏi

Bạn có tài, nhưng có thể bạn không có tài trong công việc mình đang làm.

Bạn có thể có một ý tưởng, niềm đam mê, tri thức và lòng nhiệt thành ấn tượng. Nhưng thị trường có thể ghét điều đó. Công nghệ có thể không phát huy tác dụng, tài nghệ của bạn có thể còn thiếu sót. Nếu vở kịch của bạn nhàm chán, tranh vẽ của bạn tầm thường hoặc kỹ năng giao thiệp của bạn tẻ nhạt, thì có lẽ bạn

đang làm sai việc.

Không có gì đảm bảo rằng những ai dự định đoạt Giải Pulitzer đều sẽ đoạt được nó. Không có gì đảm bảo rằng chỉ vì bạn đam mê thiết kế web mà trang web của bạn sẽ thực sự thịnh hành.

Chân lý sống động là đây: Giờ đây, khi đã có quyền tự do sáng tạo, chúng ta phải tiếp nhận sự thật rằng không phải mọi tạo vật đều bình đẳng, và một số người sẽ không chiến thắng.

Như thế không có nghĩa bạn là kẻ thua cuộc, nhưng có thể là bạn đang sáng tạo sai nghệ thuật, hoặc vẽ sai bản đồ. Nếu bạn không giành chiến thắng trong vai trò một chuyên viên môi giới chứng khoán, có lẽ nghệ thuật của bạn nằm ở lĩnh vực khác.

Thách thức nằm ở việc bạn phải biết rõ thị trường, biết rõ bản thân đủ để nhìn ra sự thật.

Có thể bạn không được trả công để làm nghệ thuật của mình

Vấn đề là việc tô vẽ bề ngoài cho ý tưởng của bạn đang dễ dàng hơn bao giờ hết. Và càng dễ hơn nữa nếu bạn muốn ai đó chú ý đến kỹ năng giao thiệp, tài viết lách hay tầm nhìn của mình. Điều này đồng nghĩa những ai từng che giấu tài năng của họ giờ đã nhận ra mình được chú ý.

Trang blog mà bạn vừa lập ra và thu về nhiều lưu lượng đấy – có lẽ nó không thể hái ra tiền.

Tổ chức phi lợi nhuận mà bạn hợp tác, nơi bạn có thể thay đổi nhiều cuộc đời đấy – có lẽ việc biến nó thành sự nghiệp sẽ hủy hoại nó.

Niềm đam mê mà bạn dành cho tranh trừu tượng đấy – có lẽ việc thương mại hóa tác phẩm của bạn đủ để bán được sẽ vắt kiệt niềm vui trong nó.

Khi làm điều mình yêu thích, bạn sẽ có thể đầu tư thêm nhiều nỗ lực, tâm sức và thời gian cho nó. Nghĩa là bạn sẽ có thêm khả năng giành chiến thắng, tăng phần lợi và tạo thu nhập từ nó. Trái lại, các thi sĩ không được trả công. Thậm chí tệ hơn, các thi sĩ cố tìm cách lấy công sau cùng chỉ viết ra những vần điệu thất bại và cùng lúc căm ghét chúng.

Hiện nay, có nhiều cách để bạn chia sẻ tài năng và sở thích của mình đến công chúng hơn bao giờ hết. Và nếu có động lực, tài

năng cùng sự tập trung, bạn có thể sẽ khám phá ra một thị trường yêu thích điều bạn làm. Những người đó sẽ đọc blog, xem tranh hoạt họa hoặc nghe nhạc MP3 của bạn. Nhưng than ôi, điều đó vẫn không có nghĩa rằng bạn có thể kiếm ra tiền từ nó, từ bỏ công việc hằng ngày và dành cả tháng ngày để sáng tác nhạc.

Những cạm bẫy chực chờ bạn chính là:

1. Để hái ra tiền từ công trình của mình, có thể bạn sẽ bôi xấu nó, lấy đi phép màu để kiếm từng đồng đô-la;
2. Sự chú ý không phải lúc nào cũng tương đương với dòng tiền đáng kể.

Tôi nghĩ điều ý nghĩa là hãy biến nghệ thuật thành nghệ thuật của bạn, hiến dâng bản thân mình cho nó mà không bận tâm đến thương mại.

Làm việc bạn yêu thích là điều quan trọng hơn cả, nhưng nếu bạn sắp kiếm sống nhờ đó, sẽ có ích nếu tìm được một "ngách" nơi dòng tiền chảy về như hệ quả đều đặn từ ý tưởng thành công của bạn. Yêu điều bạn làm cũng quan trọng gần bằng làm điều bạn yêu, đặc biệt nếu bạn cần kế sinh nhai từ đó. Hãy tìm một công việc mà bạn có thể tận tâm với nó, một sự nghiệp hoặc ngành kinh doanh mà bạn sẽ đắm chìm trong tình yêu với nó.

Một người bạn yêu âm nhạc của tôi muốn dành cả đời mình cho âm nhạc, và anh vừa tìm được công việc PR cho một hãng thu âm. Anh ghét làm công việc PR, và cuối cùng nhận ra rằng chỉ tham gia trong ngành thu âm không có nghĩa rằng anh có việc gì để làm với âm nhạc. Thay vì tìm một công việc mình yêu thích, sau cùng anh lại chọn cách gần gũi với điều mà anh quan tâm nhưng chẳng làm gì liên quan đến nó. Thay vì thế, tôi ước rằng anh đã trở thành một giáo viên tâm huyết, và dành từng giây phút rảnh rỗi để sáng tác và chia sẻ nhạc miễn phí trên mạng. Ấy thế mà anh lại trở thành chú "chó săn" cáu kỉnh của công chúng, làm việc gấp đôi thời gian vì khoản lương ít ỏi hơn, mà chẳng sáng tạo ra thứ âm nhạc nào cả.

Có thể bạn không thể làm ra tiền với điều bạn yêu thích (chí ít là với những gì bạn đang yêu thích). Nhưng tôi cược rằng bạn có thể tìm ra cách yêu thích điều bạn làm để kiếm ra tiền (nếu bạn lựa chọn sáng suốt).

Hãy làm nghệ thuật của bạn. Nhưng đừng đập nát nghệ thuật của bạn chỉ vì nó không tự hiến mình để chi trả hóa đơn. Đó sẽ là nỗi

bi kịch.

(Và nút thắt ở đây – phải, luôn có nút thắt – là ngay khi tập trung vào nghệ thuật của mình và để chuyện tiền bạc lại phía sau, có lẽ bạn sẽ phát hiện ra sự tập trung này chính là bí quyết giúp bạn thực sự đột phá và kiếm ra tiền.)

Gọi cho Ellsworth Kelly

Dưới đây là mơ ước của một nghệ sĩ:

Học viện Nghệ thuật Chicago mời kiến trúc sư lừng danh thế giới Renzo Piano về để xây phần mở rộng cho tòa nhà của họ. Họ cùng nhau gọi cho bạn trong một cuộc họp qua điện thoại. "Này Ellsworth, chúng tôi muốn ông vẽ một bức tranh tường khổng lồ cho bảo tàng mới của chúng tôi. Ông có thể làm gì tùy thích; cứ gọi cho chúng tôi khi hoàn thành; trong hôm nay, chúng tôi sẽ gửi séc luôn."

Các nghệ sĩ muốn sếp họ hành động như trên. Và có lẽ khi bạn nổi tiếng và sống đến 86 tuổi như Ellsworth, chuyện đó sẽ xảy ra. Nhưng từ giờ đến lúc ấy, hãy hiểu rằng sếp bạn ít có khả năng lĩnh hội được điều này.

Hệ thống mà chúng ta làm việc trong nó đang thay đổi, nhưng đó là thay đổi mang tính tiến hóa, chứ không mang tính cách mạng. Các tổ chức hiếm khi trao cho nòng cốt mọi sự hỗ trợ và động viên mà họ xứng đáng. Điều này cũng đồng nghĩa nỗ lực của bạn không phải lúc nào cũng đạt được những gì cần thiết để thành công.

Có hai chiến thuật sẽ giúp ích cho bạn nếu bạn không phải là Ellsworth Kelly:

1. Hãy hiểu rằng có sự khác biệt giữa câu trả lời đúng và câu trả lời bạn có thể dùng để thuyết phục. Thông thường, những ý tưởng dị biệt trong các tổ chức đều bị bác bỏ. Người ta không phủ nhận chúng vì chúng sai; mà vì người đang ra sức thuyết phục không có vị thế hay thành tích quá khứ để làm điều đó. Sếp bạn cũng có một thế giới quan. Khi bạn đề xuất điều gì đó kích thích sự phản kháng của ông ấy, hãy đoán xem điều gì sẽ xảy ra?
2. Hãy tập trung thực hiện những thay đổi hướng đến hạ tầng, chứ không phải thượng tầng. Tiếp xúc với khách hàng và đồng nghiệp thường sẽ dễ hơn tác động đến các sếp và nhà đầu tư. Về lâu dài, khi bạn tạo dựng một môi trường nơi tri

thức và tính hào phóng được đền đáp, cấp trên của bạn sẽ chú ý, và bạn sẽ được trao thêm nhiều tự do và quyền hạn.

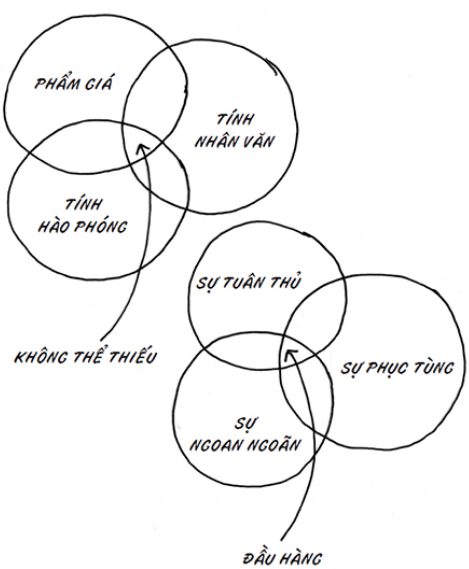
Đừng yêu cầu sếp bạn phải tiến hành can thiệp, che chở bạn hay nhận trách nhiệm. Thay vì thế, hạy tạo ra những khoảnh khắc để sếp bạn vui vẻ nhận công trạng. Một khi vòng tuần hoàn này bắt đầu, bạn có thể chắc chắn nó sẽ tiếp tục quay.

Vòng tuần hoàn trao tặng nghệ thuật bất tận

Khi trò chuyện với những người quyết tâm với nghệ thuật của họ, bạn sẽ khám phá được điều sau đây: Họ không bao giờ ngừng trao tặng.

Họ không trao tặng để một chốc sau hy vọng sẽ nhận lại, hay trở thành "kẻ nhận" một khi vượt qua ngưỡng "cho". Thay vì thế, họ luôn trong tâm thế cho đi. Đó là việc họ làm, vì họ là những nghệ sĩ chứ không phải bánh răng. Họ là những nòng cốt chứ không phải nhân viên dễ bị thay thế.

Việc bạn đang làm có thể không phải là công việc, và có lẽ bạn không thể làm những việc mình đang làm và được trả công nhờ nó. Nhưng tôi chắc chắn nếu bạn trao tặng đủ – cho đúng người và theo đúng cách – người nhận sẽ trân quý những món quà của bạn và hành trình của bạn sẽ được tưởng thưởng. Ngay cả khi đó không phải lý do bạn làm thế.



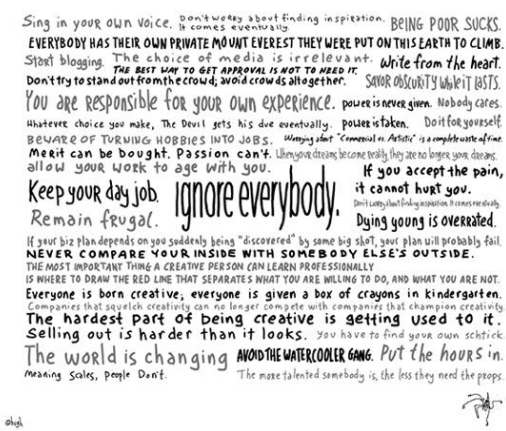
Tóm tắt

Hệ thống đã tan vỡ

Tôi không có ý định khiến bạn từ bỏ công việc của mình, thuyết phục bạn trở thành nhà khởi nghiệp hay đơn giản là thay đổi toàn bộ thế giới.

Tất cả những gì tôi muốn trong cuốn sách này là thuyết phục bạn trở thành người nghệ sĩ mà bạn vốn dĩ đã trở thành. Để đứng lên vì điều gì đó. Để có được sự tôn trọng và an tâm mà bạn xứng đáng.

Nếu tôi thành công, thì giờ bạn đã biết mình có một món quà để trao tặng, một điều gì đó bạn có thể làm để thay đổi thế giới (hoặc phần của bạn trong thế giới đó) tốt hơn. Tôi hy vọng bạn sẽ làm thế, vì chúng tôi cần bạn.


Sing in your own voice. Don't worry about finding inspiration. It comes eventually.
BEING POOR SUCKS.
EVERYBODY HAS THEIR OWN PRIVATE MOUNT EVEREST THEY WERE PUT ON THIS EARTH TO CLIMB.
Start blogging.
The choice of media is irrelevant.
THE BEST WAY TO GET APPROVAL IS NOT TO NEED IT.
Write from the heart.
Don't try to stand out from the crowd; avoid crowds altogether.
SAVOR OBSCURITY while IT LASTS.
You are responsible for your own experience.
power is never given.
Nobody cares.
Whatever choice you make, The Devil gets his due eventually.
power is taken.
Do it for yourself.
BEWARE OF TURNING HOBBIES INTO JOBS.
Worrying about "Commercial vs. Artistic" is a complete waste of time.
Merit can be bought. Passion can't.
When your dreams become reality, they are no longer your dreams.
allow your work to age with you.
Keep your day job.
ignore everybody.
If you accept the pain, it cannot hurt you.
Don't worry about finding inspiration. It comes eventually.
Remain frugal.
Dying young is overrated.
If your biz plan depends on you suddenly being "discovered" by some big shot, your plan will probably fail.
NEVER COMPARE YOUR INSIDE WITH SOMEBODY ELSE'S OUTSIDE.
THE MOST IMPORTANT THING A CREATIVE PERSON CAN LEARN PROFESSIONALLY IS WHERE TO DRAW THE RED LINE THAT SEPARATES WHAT YOU ARE WILLING TO DO, AND WHAT YOU ARE NOT.
Everyone is born creative, everyone is given a box of crayons in kindergarten.
Companies that squelch creativity can no longer compete with companies that champion creativity.
The hardest part of being creative is getting used to it.
Selling out is harder than it looks.
You have to find your own schtick.
The world is changing
AVOID THE WATERCOOLER GANG.
Put the hours in.
Meaning Scales, People Don't.
The more talented somebody is, the less they need the props.

1. Hãy hát bằng giọng của mình.
2. Đừng lo lắng tìm kiếm niềm cảm hứng, rồi nó cũng sẽ đến thôi.
3. Nghèo khổ là cái tội.

4. Mỗi người đều có đỉnh Everest của riêng họ để chinh phục trên Trái Đất này.
5. Hãy bắt đầu viết blog.
6. Lựa chọn của truyền thông không liên quan đến bạn.
7. Hãy viết bằng cả trái tim.
8. Cách tốt nhất để được thừa nhận là không cần đến điều đó.
9. Hãy nếm trải sự tăm tối đến khi nó kết thúc.
10. Đừng cố gắng nổi bật từ đám đông, hãy tránh xa đám đông hoàn toàn.
11. Bạn chịu trách nhiệm về kinh nghiệm của chính mình.
12. Quyền lực không được ban cho, mà phải tự giành lấy.
13. Chẳng ai quan tâm đâu.
14. Hãy làm vì bản thân bạn.
15. Bất kể bạn đưa ra lựa chọn nào, Ác Quỷ cũng có được thứ nó muốn.
16. Hãy cảnh giác khi biến sở thích thành công việc.
17. Lo lắng về "thương mại hay chất nghệ thuật" là điều hoàn toàn phí thời gian.
18. Phẩm chất có thể mua được, nhưng đam mê thì không.
19. Khi ước mơ của bạn trở thành sự thật, nó sẽ không còn là ước mơ nữa.
20. Hãy cho phép công việc già đi cùng với bạn.
21. Nếu bạn chấp nhận nỗi đau, nó sẽ không thể làm tổn thương bạn.
22. Hãy duy trì công việc thường ngày.
23. Hãy sống thanh đạm.
24. Hãy phớt lờ tất cả mọi người.
25. Đừng cố tìm kiếm niềm cảm hứng, rồi nó cũng sẽ đến thôi.
26. "Chết trẻ" được đánh giá quá cao.
27. Nếu kế hoạch kinh doanh của bạn phụ thuộc vào việc bạn được một nhân vật quan trọng tình cờ "phát hiện", thì kế hoạch đó có thể sẽ thất bại.
28. Đừng bao giờ so sánh mặt trong của bạn với mặt ngoài của kẻ khác.
29. Điều quan trọng nhất mà một người sáng tạo có thể học về nghề nghiệp là biết đâu là nơi nên vạch ra ranh giới giữa điều bạn muốn làm với điều bạn không muốn làm.
30. Ai sinh ra cũng đều sáng tạo, ai cũng được tặng một hộp sáp màu ở vườn trẻ.
31. Những công ty giẫm đạp lên trí sáng tạo sẽ không còn cạnh tranh nổi với những công ty đấu tranh cho trí sáng tạo.
32. Điều khó khăn nhất để trở nên sáng tạo là tập quen với nó.
33. Thuyết phục khó hơn nhiều so với bề ngoài.
34. Bạn phải tìm ra mánh quảng cáo của riêng mình.

35. Thế giới đang thay đổi.
36. Hãy tránh xa nhóm người chuyên trốn việc để giải khuây.
37. Hãy nỗ lực để xứng đáng từng giờ.
38. Ý nghĩa có thể nhân rộng, nhưng con người thì không.
39. Một người càng có tài, người ấy càng ít cần đến kẻ khác chống đỡ.

Bạn sẽ lựa chọn chứ?

Tất nhiên, đây là phần đáng sợ. Lời thách thức đã được đưa ra. Rào cản đến thành công không phải là bạn là ai, bố mẹ bạn là ai hay bạn sống tại đâu.

Chẳng có dấu hiệu nào cho thấy bạn cần phải được sinh ra với một tập hợp các biệt tài hay tài năng đẳng cấp thế giới.

Rất dễ để bạn cố gắng thỏa hiệp và lựa chọn cả hai, vừa hòa nhập, vừa nổi bật. "Cứ làm cả hai thôi", bạn có thể nói thế. Nhưng đằng sau đó là thất bại. Không có chỗ cho sự thỏa hiệp, vì những kẻ cạnh tranh với bạn đều chuyên biệt. Họ sẽ ám ảnh với việc hoặc hòa nhập, hoặc nổi bật. Hành vi quyết định chính là hành vi thành công.

Rào cản đến thành công chỉ là một lựa chọn. Và nó tùy thuộc ở bạn.

Không hối tiếc

Có một thương hiệu quần áo nổi tiếng với một khẩu hiệu lớn được in trên đó: KHÔNG SỢ HÃI.

Tôi nghĩ phương châm này vừa xảo trá, vừa ngu ngốc. Lẽ tất nhiên, bạn sẽ sợ hãi. Lái xe đạp mà không có mũ bảo hiểm có thể là can đảm, nhưng không hề khôn ngoan. Lướt dung nham có thể là can đảm, nhưng cũng không khôn ngoan. Nuốt lửa không qua luyện tập cũng có thể là can đảm, nhưng chúng ta đều đồng tình rằng việc đó không khôn ngoan tí nào.

Vậy không ngoan là gì? Là sống mà không hối tiếc.

Giờ bạn đã biết rõ cái gọi là nỗi sợ vẫn níu chân bạn suốt bao năm qua, bạn sẽ lựa chọn làm gì trước sự phản kháng? Giờ bạn hiểu rằng xã hội sẽ thưởng cho bạn vì bạn nổi bật, vì bạn trao tặng, vì bạn tạo ra kết nối và gây ấn tượng, bạn định sẽ lựa chọn làm gì với thông tin đó?

Bạn có một thiên tài trong mình, một thứ thần lực sẵn sàng chia sẻ điều gì đó với thế giới. Ai cũng như thế. Bạn định sẽ tiếp tục che giấu nó, kìm nén nó và thỏa mãn với những điều không xứng đáng với mình chỉ vì não bò sát của bạn e sợ hay sao?

Nếu làm thế, bạn sẽ hối tiếc.

Bạn có thể thay đổi tất cả không?

Bạn có thể sẽ không vĩnh viễn mắc kẹt trên con đường mòn như bạn nghĩ. Con đường mà bạn đi trên không tồn tại vĩnh viễn, cũng không hoàn hảo. Chắc chắn sẽ có những đường mòn không hoàn hảo bằng, và những con đường tốt hơn nó. Nhưng điều chắc chắn là bạn có thể thay đổi tất cả, nếu bạn chọn làm thế.

Mọi người đã tẩy não bạn để bạn cứ bình chân như vại suốt bấy lâu. Bạn sẽ dễ hình dung hoàn cảnh hiện tại của mình như một chiếc hộp, với một loạt vách ngăn mà không có lối thoát. Tất nhiên, bạn cần kiếm sống để duy trì lối sống như hiện tại, vì làm bất cứ điều gì ngoài lối sống đó đều quá đáng sợ, quá rủi ro và quá liều lĩnh. Đặc biệt nếu tính đến sức khỏe, gia đình, nền kinh tế, tuổi tác, khu dân cư, tổ chức, học vấn và những mơ ước của bạn. Ai cũng sẽ cảm thấy như thế.

Ấy thế mà...

Ấy thế mà hằng ngày vẫn có một số ít người (nhiều hơn để gọi là ít) thay đổi tất cả. Bạn cũng có thể làm thế. Bạn có thể đón nhận một con đường mới và bước trên nó. Đừng đứng yên một chỗ. Bạn là thiên tài và chúng tôi cần sự đóng góp của bạn.

Hãy hành động. Làm ơn!

Lời cuối

Chúng ta không thể tầm thường hơn thế này mà vẫn có lợi.

Chúng ta không thể để bị đồng hóa, ngoan ngoãn và rẻ mạt hơn nữa. Chúng ta cũng không thể làm mọi thứ nhanh hơn.

Chúng ta đã phản lại bản chất thực sự của mình và để bị tập thể hóa, ẩn danh hóa và phi nhân tính hóa nhiều nhất có thể, giống như nhiều người khác trong hệ thống của chúng ta. Ngay đến chăm sóc sức khỏe giờ cũng thành hệ thống, chứ không phải tương tác giữa người và người. Thực ra, chúng ta còn có thể đi xa hơn thế, nhưng tôi cược rằng đó sẽ không phải là một hành trình

có lợi hay vui vẻ gì.

Nếu mọi tài sản thế chấp đều giống nhau, thì tất nhiên, chúng có thể bị cắt gọt, trộn lẫn và bán lại. Nhưng điều đó cũng đồng nghĩa mọi chủ ngân hàng và hộ gia đình đều giống nhau, và do đó tất cả đều là chủ nhà – đồng nghĩa chỉ những tài sản rẻ tiền và sinh lợi mới có ý nghĩa.

Nếu mọi sản phẩm và cửa hàng trực tuyến đều giống nhau, thì tất nhiên, tôi sẽ sử dụng một trang web so sánh giá để tìm ra sản phẩm rẻ nhất.

Nếu mọi nhân viên không khác gì bản hồ sơ lý lịch, và mọi hồ sơ đều có thể rà soát, thì sao chúng ta phải ngạc nhiên khi máy tính của mình tìm thấy những kẻ trung bình vô danh để lấp đầy các công việc trung bình vô danh của chúng ta?

Nếu mọi nhà hàng trên xa lộ đều gửi đến tôi một màn phục vụ hoan hỉ từ các nhân viên có bộ dạng robot giống nhau, với cùng giá bán, thì việc tôi dừng ở đâu liệu có quan trọng?

Chúng ta có cần phẳng và nhỏ bé hơn nữa không?

Khao khát của chúng ta là được đối xử như những cá nhân sẽ chấm dứt vòng luân hồi này. Đam mê cống hiến và triển vọng của chúng ta, thứ đam mê từng bị nhấn chìm trong trường học và thế giới doanh nghiệp – chính là lối ra duy nhất.

Mọi tổ chức thành công đều được xây dựng xung quanh con người. Những con người làm nghệ thuật. Những người tương tác với người khác. Những người đàn ông và phụ nữ không chỉ lo xếp tiền, mà chịu tiếp xúc, trao tặng và kết nối.

Tất cả những tương tác trên đều là nghệ thuật. Nghệ thuật không chỉ là những bức tranh; mà còn là bất cứ bất cứ điều gì thay đổi một người trở nên tốt hơn, là bất kỳ sự tiếp xúc vô danh nào mang lại một cái kết đậm tình người (chứ không chỉ vì thương mại).

Nghệ thuật không dùng để mua bán. Nó phải bao hàm một yếu tố là món quà, một điều gì đó đưa người nghệ sĩ đến gần hơn với người xem, chứ không phải chia cách họ với nhau. Vì thế, chúng ta cần phải ghi nhớ cách trở thành nghệ sĩ.

Những nghệ sĩ, chí ít là các nhân vật vĩ đại, nhìn rõ thế giới hơn phần còn lại trong chúng ta. Họ có prajna – cảm nhận về bản chất thực sự – chứ không đơn thuần là những gì người nghệ sĩ đúc kết

được. Cái nhìn chân thực đó cho phép họ thấy rõ tương lai phía sau đường chân trời ngập trong mây phủ. Khi thế giới của chúng ta thay đổi ngày càng nhanh hơn, chính những nghệ sĩ đích thực này sẽ diễn tả tương lai của chúng ta và dẫn ta đến đó.

Điều duy nhất ngăn bạn trở thành một trong những nghệ sĩ này chính là sự phản kháng. Giọng nói chát chúa của não bò sát cứ nói rằng có lẽ bạn sẽ không làm được, rằng bạn không xứng đáng và mọi người sẽ cười nhạo bạn. Chúng ta không thiếu tài năng, chỉ thiếu hành động cho ra thành quả. Bất kỳ ai lựa chọn đánh bại sự phản kháng, và có vốn hiểu biết để vẽ nên tấm bản đồ đúng đều có thể trở thành một nòng cốt thành công.

Song, bạn không thể giả vờ, vì con người rất giỏi nhận ra khi nào một món quà không phải là quà, khi nào chúng ta bị đùa cợt và thao túng. Và đôi lúc, chỉ nghệ thuật của bạn là không đủ. Nó sẽ không đủ giúp chúng ta bán được hàng hay thậm chí kiếm sống. Nhưng chúng ta phải kiên trì, vì việc của chúng ta là làm nghệ thuật.

Thành quả của tất cả những nghệ thuật, rủi ro, quà tặng và tính nhân văn này – khi kết hợp chúng với nhau – vừa tuyệt vời, vừa đầy nghịch lý. Thành quả của việc trở lại với con người tiền-thương-mại của chúng ta trước kia thực ra sẽ tạo nên thế giới hậu-thương-mại giúp nuôi sống và làm giàu cho chúng ta, đồng thời mang đến sự ổn định mà chúng ta hằng tìm kiếm suốt bấy lâu.

Danh mục tham khảo

Đây chỉ là một phần danh sách, phần nào mang tính chú thích về những cuốn sách tuyệt vời mà tôi hân hạnh được đọc trong quá trình thực hiện cuốn sách này. Xin gửi đến mỗi tác giả dưới đây: "Xin cảm ơn, và tác phẩm của quý vị đã tạo nên sự khác biệt. Tôi đã nhận được hạt giống từ món quà hào phóng của quý vị và vun trồng nó thành một thứ gì đó khác mà tôi hy vọng nó sẽ lan tỏa.

Về những món quà và nghệ thuật

The War of Art (tạm dịch: Cuộc chiến nghệ thuật), tác giả: Steven Pressfield

Trong cuốn sách ngắn này, Steven đã đề xướng một ý tưởng quan trọng nhưng đơn giản. Chúng ta là những nạn nhân của sự phản kháng, và có một thế lực gần như không thể cưỡng lại trong não chúng ta cứ quát tháo thiên tài bên trong và thúc ép chúng ta – ngược lại – phải hòa nhập. Một khi bạn nhận ra sự phản kháng và gọi tên nó, sự hiểu biết này sẽ thay đổi bạn (theo hướng tốt hơn).

The Gift (tạm dịch: Món quà), tác giả: Lewis Hyde

Dài, phong phú và khó hiểu, cuốn sách này của nhà thơ Lewis Hyde sẽ đưa chúng ta đi một chuyến ghé thăm những món quà, thi ca, giao thương và lịch sử của thế giới. Đó là những hiểu biết sâu sắc của ông về cách các quyết định nhỏ về mọi chuyện – như cho vay nặng lãi – có thể thay đổi thế giới mãi mãi.

The Gift (Luận về biếu tặng), tác giả: Marcel Mauss

Nhiều người xem đây là một cuốn sách đột phá về nền kinh tế trao tặng. Sách đọc không hề vui, nhưng nội dung thế này cũng hiếm khi vui.

Art Is Work (tạm dịch: Nghệ thuật là công việc), tác giả: Milton Glaser

Với tiếng nói lớn, lòng kiêu hãnh cùng sự hào phóng, từ lâu Milton Glaser đã dẫn dắt lối tư duy về công việc và cho thấy lý do nó quan trọng. Đây chủ yếu là một danh mục, nhưng văn phong của ông sẽ khiến bạn suy nghĩ.

Man on Wire (Người đi dây), tác giả: Philippe Petit

Petit là một nghệ sĩ, một người sống trong cuộc phiêu lưu từ những hành động của mình. Cuộc đời ông là món quà dành cho chúng ta; và cuốn sách này, cũng như bộ phim cùng tên, sẽ động viên và thách thức bạn.

True and False (tạm dịch: Đúng và sai), tác giả: David Mamet

Hấp dẫn, đầy cảm hứng và đúng đắn không phải bàn cãi; đây không chỉ là cuốn sách dành cho các diễn viên, mà cho tất cả mọi người. Nó ngắn, nhưng rất mạnh mẽ.

Về xã hội học và kinh tế học

The Lonely Crowd (Đám đông cô đơn), tác giả: David Riesman, Nathan Glazer và Reuel Denney

Có vẻ như đây là cuốn sách bán chạy về mảng xã hội học. Lập luận chính của nó là việc "hòa nhập" với một nhóm đông người là một hiện tượng tương đối mới, và điều này làm thay đổi cách tương tác của con người.

From the American System to Mass Production, 1800-1932 (tạm dịch: Từ hệ thống Mỹ cho đến sản xuất đại trà: 1800-1932), tác giả: David Hounshell

Đây là một cuốn sách đầy thuyết phục, một nguồn tri thức phi thường về sự thay đổi từ nền kinh tế thủ công sang nhà máy, từ những thợ thủ công lành nghề cho đến những bánh răng trong hệ thống. Điều này quả thực đã xảy ra, và nó xảy ra với cha ông chúng ta. Những sự đổi thay là vô cùng lớn – chỉ trong thời gian hai năm, năng suất tại một nhà máy Ford đã tăng gấp hơn năm lần.

The Power Elite (tạm dịch: Giới tinh hoa quyền lực), tác giả: C. Wright Mills

Là cuốn sách đầu tiên đào sâu vào tầng lớp đặc quyền của các tập đoàn và giới chính trị Hoa Kỳ (đa phần là cùng một nhóm). Mills nêu ra một trường hợp thái quá là có một hệ thống cấp bậc đang vận hành đất nước, trường học và các tập đoàn của chúng ta. Vẫn còn đó những dấu vết, nhưng xu hướng này đang thay đổi; và ở một số nơi, sự thay đổi diễn ra nhanh hơn những nơi khác.

The American Myth of Success: From Horatio Alger to Norman Vincent Peale (tạm dịch: Thần thoại về thành công của người Mỹ: từ Horatio Alger đến Norman Vincent Peale), tác giả: Richard Weiss

Chúng ta có thể chứng kiến sự tiến hóa trong văn hóa của chúng ta thông qua các cuốn sách tự cải thiện bản thân. Weiss bắt đầu từ khoảng thời kỳ Nội Chiến cho đến thập niên 1950. Những gì chúng ta đọc đã phản ánh con người chúng ta trở thành và nơi ta đang đến.

The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (tạm dịch: Trái tim bị điều khiển: Thương mại hóa cảm xúc con người), tác giả: Arlie Russell Hochschild

Hochschild từng được phép tiếp cận các nữ chiêu đãi viên làm việc cho hãng hàng không Delta Airlines vào thập niên 1960. Bà đã ghi chép lại nỗi đau như chết mòn của họ khi buộc phải khoác lên sự vui vẻ và giàu cảm xúc trong công việc mỗi ngày. Về cơ bản, tôi không đồng tình với kết luận của bà (rằng lao động cảm xúc là sự đau khổ chứ không phải đặc ân), nhưng tác phẩm của bà đã được xem là bước đột phá vào thời ấy.

Stone Age Economics (tạm dịch: Kinh tế học thời Đồ Đá), tác giả: Marshall Sahlins

Bất chấp một nhan đề khôn khéo, đây thực ra là cuốn sách viết về cách vận hành của văn hóa nguyên thủy. Một điểm chính cần rút ra là cộng đồng săn bắt-hái lượm là những kẻ giàu có nhàn rỗi. Họ chỉ làm việc ba giờ mỗi ngày và dành thời gian còn lại để thơ thẩn xung quanh.

Life Inc.: How the World Became a Corporation and How to Take It Back (tạm dịch: Tập đoàn Cuộc đời: Thế giới đã trở thành một tập đoàn như thế nào và cách đưa nó trở lại), tác giả: Douglas Rushkoff.

Doug là người tiên phong trong việc nhận ra sự va chạm giữa các giá trị doanh nghiệp và giá trị con người. Phần lớn cuốn sách của

ông khá bi quan, và nó lập luận rằng tiền bạc đã đẩy con người ra xa nhau. Gợi nhớ về cuốn Món quà của Hyde, quan điểm của ông là "sự trao đổi hàng hóa và giao dịch cộng đồng chẳng làm gì khác ngoài tạo nên sự giao thương".

The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism (tạm dịch: Đạo đức Tin Lành và tinh thần của chủ nghĩa tư bản), tác giả: Max Weber

Dễ gây hiểu lầm, khó đọc và phần nào thiếu chính xác, nhưng đây vẫn được xem là thành tựu to lớn trong ngành xã hội học. Weber cố gắng tìm hiểu mối quan hệ giữa các giá trị tôn giáo và thương mại, đặc biệt khi chúng dẫn đến thành công của nước Mỹ.

The Communist Manifesto (Tuyên ngôn của Đảng Cộng sản), tác giả: Karl Marx and Friedrich Engels.

Cuốn sách này không viết về những gì bạn đang nghĩ. Và chắc chắn nó không viết về Liên Xô. Lập luận then chốt ở đây là những thử nghiệm nhỏ của chủ nghĩa cộng sản đã vô hiệu, vì chúng bị lũng đoạn bởi cám dỗ đào ngũ và tham gia giao thương với các nước láng giềng vẫn hay bóc lột công nhân của họ (và nhờ thế mà bạn có lợi). Chỉ có cách mạng quốc tế và quyền lực tranh đoạt được của giai cấp nông dân và công nhân nhà máy mới phơi bày sự mặc cả bất công mà vua chúa và các nhà tư bản đã áp đặt. Họ đã đúng ở một mức độ sâu sắc: Chừng nào công nhân còn chưa sở hữu phương tiện sản xuất, chừng đó sự đổi chác vốn dĩ vẫn bất công. Rất nhiều điều bi quan mà họ dự báo đã xảy đến với các nhân công ở tận cùng bậc thang giai cấp.

The Wealth of Nations (Sự thịnh vượng của các quốc gia), tác giả: Adam Smith

Có lẽ có lý do để bạn đọc toàn bộ cuốn sách này; nhưng nếu thế thì lý do đó không dành cho tôi. Chỉ phần Ghi chú là đủ rồi.

The Big Sort: Why the Clustering of Like-Minded America Is Tearing Us Apart (tạm dịch: Đại phân loại: Vì sao sự tụ hợp của một nước Mỹ đồng tâm đồng ý lại chia cắt chúng ta), tác giả: Bill Bishop

Lập luận chính của Bill là mọi người đang lựa chọn chuyển đến sống tại những khu vực có cách bầu cử và suy nghĩ giống họ. Đây là sự phát triển logic nhưng quá nhanh của những lý thuyết trongĐám đông cô đơn.

The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life(tạm dịch: Sự trỗi dậy của tầng lớp sáng tạo: Và nó sẽ biến đổi công việc, thời gian nhàn rỗi, cộng đồng và cuộc sống cộng đồng ra sao), tác giả: Richard Florida

Richard từng hiện diện ở tuyến đầu của một công trình uyên thâm về cách những công nhân sở hữu phương tiện sản xuất thay đổi nền kinh tế của chúng ta. Những quyết định của họ – từ nơi họ sống và việc họ làm – đã thay đổi thứ nghệ thuật được sinh ra trong hệ thống, cũng như trong cuộc sống của chúng ta.

The Trap: Selling Out to Stay Afloat in Winner-Take-All America (tạm dịch: Cái bẫy: Phản bội chính mình và sống trôi nổi trong một nước Mỹ được-ăn-cả), tác giả: Daniel Brook

Một bản cáo trạng đầy sửng sốt, có nghiên cứu sâu và chứng minh những công nhân hàng hóa đang bị đàn áp tàn tệ ra sao. Nếu bạn tầm thường, bạn sẽ xong đời.

Về giáo dục

Weapons of Mass Instruction (tạm dịch: Vũ khí của chỉ dẫn đại trà), tác giả: John Taylor Gatto

John Taylor Gatto là một gã điên nhức nhối, và điều đó chẳng có gì ngạc nhiên. Ông ta là kẻ tồi tệ nhất mà trường học của chúng ta có thể chấp nhận. Ông hiểu rõ về lịch sử và là nạn nhân của chế độ quan liêu. Tôi ước rằng mọi thành viên ban chấp hành trường học, ban quản trị, giáo viên và phụ huynh đều có thể đọc một đoạn trích mười trang từ cuốn sách này. Vì nó rất quan trọng.

Schooling in Capitalist America (tạm dịch: Đi học tại nước Mỹ tư bản), tác giả: Samuel Bowles và Herbert Gintis

30 tuổi và đã chất đầy những dự báo chính xác về tương lai (cũng như sự thật về quá khứ của chúng ta).

Learning to Labor: How Working-Class Kids Get Working-Class Jobs (tạm dịch: Học tập để lao động: Những đứa trẻ đẳng cấp thế giới có được công việc đẳng cấp thế giới ra sao), tác giả: Paul Willis

Các nghiên cứu về dân tộc học từ thập niên 1970 đã thành lập và chứng minh một lý thuyết đáng kinh ngạc: Chính cơ cấu trường học đã hình thành nên tư duy "chúng ta và họ" khiến giới cầm

quyền xa lánh đa số học sinh sinh viên, và xác định họ như những nô lệ đau khổ vì đồng lương, thay vì các lãnh đạo năng suất cao.

Về lập trình và năng suất

The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering (tạm dịch: Tháng công hoang đường: Các bài luận về kỹ thuật phần mềm), tác giả: Frederick P. Brooks, Jr

Một bản phân tích đơn giản và hữu ích về một chủ đề phức tạp, là khám phá mới cho thời đại chúng ta.

Software Project Survival Guide (tạm dịch: Cẩm nang sống sót cho dự án phần mềm), tác giả: Steve McConnell

Những tri thức của Steve về cách dùng đòn roi xứng đáng từng đồng giá bán của cuốn sách này.

Joel on Software (tạm dịch: Joel viết về phần mềm), tác giả: Joel Spolsky

Joel là tác giả hay nhất trong đề tài quản lý người xuất sắc mà tôi biết. Xin bái phục!

Zen Habits (tạm dịch: Những thói quen thiền), tác giả: Leo Babauta

Những tri thức về năng suất của Leo khiến ta khiếp sợ vì tính đơn giản và hiệu quả của chúng.

Về khoa học, tiến hóa và não bộ

Ever Since Darwin: Reflections in Natural History (tạm dịch: Kể từ Darwin: Những điều phản ánh về lịch sử tự nhiên), tác giả: Stephen Jay Gould

Có rất nhiều cuốn sách tuyệt vời về sự tiến hóa, và rất khó chọn ra một cuốn. Tôi chọn cuốn này vì một trích dẫn mà tôi đã dùng, nhưng tôi cũng đã có thể dễ dàng chọn những cuốn của Dan Dennett và Matt Ridley.

Honest Signals: How They Shape Our World (tạm dịch: Những tín hiệu chân thành: Chúng định hình thế giới của chúng ta ra sao), tác giả: Alex (Sandy) Pentland

Pentland là giáo sư tại MIT, và đây bề ngoài là một cuốn sách về thứ công nghệ tuyệt vời nào đó mà ông kết hợp nhằm âm thầm

đánh giá sự tương tác hằng ngày giữa người với người, khi họ quên mất rằng hệ thống đang quan sát họ. Song, chủ đề thực sự của nó là sức mạnh phi thường của giao tiếp không lời và các thang thứ bậc trong bộ lạc có trong cách tương tác của chúng ta.

Iconoclast: A Neuroscientist Reveals How to Think Differently (tạm dịch: Bài trừ hủ tục: Nhà sinh học thần kinh tiết lộ cách suy nghĩ khác đi), tác giả: Gregory Berns

Berns bao quát phần nào địa hạt mà tôi nắm giữ, nhưng từ góc nhìn sinh học. Ông đúc rút được rằng nhận thức, nỗi sợ và quan hệ mạng lưới là ba yếu tố sinh thần kinh học cơ bản dẫn dắt một số người trở thành những tư tưởng gia nguyên bản. Tôi đã tìm được sự minh chứng khi đọc cuốn sách của ông ngay khi hoàn thành cuốn của tôi, vì dữ liệu khoa học của ông hoàn toàn khẳng định ba trụ cột mà tôi mô tả trong cuốn này.

How We Decide (Chúng ta quyết định như thế nào?), tác giả: Jonah Lehrer

Đây là lời giới thiệu tuyệt vời cho những học thuyết về não bộ, cũng như vốn hiểu biết ngày càng nâng cao của chúng ta về cách các phần não khác nhau phối hợp để tạo ra những kết quả mà chúng ta phải sống cùng chúng. Lehrer còn dẫn nguồn tham khảo một cuốn sách tuyệt vời khác,Descartes' Error (tạm dịch: Lỗi sai của Descartes).

Về tri thức uyên thâm

Don't Bite the Hook: Finding Freedom from Anger, Resentment, and Other Destructive Emotion (tạm dịch: Đừng mắc câu: Tìm kiếm tự do từ cơn giận dữ, oán ghét và những cảm xúc hủy hoại khác), tác giả: Pema Chödrön

Pema, một ni cô đã cải đạo vào những năm cuối đời từ những gốc rễ của người Mỹ, là giáo viên mà tôi yêu mến. Bà có khả năng đơn giản hóa và kết nối rõ ràng với người nghe, người đọc về một số tri thức mạnh mẽ. Trong cuốn sách này, bà đã viết về shenpa, vòng luân hồi của nỗi lo lắng mà chúng ta tin vào mỗi khi đối mặt với tình huống căng thẳng.

Awakening the Buddha Within: Tibetan Wisdom for the Western World (tạm dịch: Đánh thức Đức Phật trong bạn: Trí tuệ Tây Tạng dành cho thế giới phương Tây), tác giả: Đức Lạt Ma Surya Das

Có vô số cuốn sách để người phương Tây tìm kiếm những tri thức đơn giản về Phật giáo. Riêng cuốn này thật chi tiết và nghiêm túc.

Ignore Everybody: And 39 Other Keys to Creativity (Phớt lờ tất cả, bơ đi mà sống: Cùng 39 chìa khóa khác mở cánh cửa sáng tạo), tác giả: Hugh MacLeod

Có hàng triệu cuốn sách viết về trí sáng tạo. Nhưng chỉ có một vài cuốn thách thức sự phản kháng trực tiếp và hiệu quả đến vậy. Cuốn sách này đã loại bỏ mọi lời bào chữa từng ngăn bạn trở nên sáng tạo. Nó đòi hỏi bạn trở thành một nghệ sĩ.

The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable (Thiên nga đen: Xác suất cực nhỏ, tác động cực lớn), tác giả: Nassim Nicholas Taleb

Taleb đã trình bày một tình huống lôi cuốn mà trong đó, các sự kiện đoán trước được mà ai cũng biết sẽ thay đổi mọi điều hoàn toàn khó lường.

Peace Is Every Step: The Path of Mindfulness in Everyday Life (An lạc từng bước chân), tác giả: Thích Nhất Hạnh

Đây không phải một cuốn sách về tôn giáo mà về cách nhìn mọi thứ như chúng vốn dĩ và tìm kiếm những điều thú vị thay vì đáng sợ. Trong một thế giới không còn hổ răng kiếm, hóa ra đây là cách tiếp cận hiệu quả.

Về cách vượt qua sự phản kháng và trở nên sáng tạo

Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity (Hoàn thành mọi việc không hề khó: Nghệ thuật thực thi không căng thẳng), tác giả: David Allen

Presentation Zen: Simple Ideas on Presentation Design and Delivery (Thiết kế slide theo phong cách Thiền), tác giả: Garr Reynolds

A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative (Cú đánh thức tỉnh trí sáng tạo: Mở các ổ khóa trí tuệ để vươn đến đỉnh cao sáng tạo), tác giả: Roger von Oech

Cả ba cuốn sách trên đều là những bộ sưu tập các thủ thuật hiệu quả. Nhưng sẽ chẳng cuốn nào có tác dụng trừ khi bạn lựa chọn đối mặt với sự phản kháng.

Những trang blog và blogger chính

Church of the Customer, Kevin Kelly, Joel nói về Phần mềm, Tom Asacker, Bob Lefsetz, Clay Shirky, Jim Leff, Chris Anderson, David Meerman Scott, Penelope Trunk, Tony Morgan, Brian Clark, Cory Doctorow, Indexed, Stephen Johnson, Hugh MacLeod, blog SAMBA, PSFK.

@scott_allison: Vừa đọc phần xem trước của tuyên ngôn mới về sự nghiệp dành cho thế giới mới của Seth Godin, Nhân sự cốt cán. Nên tặng cuốn này cho bọn trẻ trong trường. @AronStevenson: Vừa đọc phần xem trước cuốn sách sắp tới của Seth Godin, Nhân sự cốt cán. Một lần nữa, Seth lại đem đến điều ông đã hứa! @jlottosen: Vô cùng truyền cảm – như mọi khi. Những công trình trong mọi loại hình công việc – Bạn muốn trở thành người trao tặng tuyệt vời của thứ gì? @dejardine: Đã xem xong tuyên ngôn về Nhân sự cốt cán – sách đọc rất, rất hay. Đầu tôi đau hết cả :) @lantzhoward: Rất thích cuốn Nhân sự cốt cán của Seth Godin. Mở ra một con đường mới cho năm 2010. Cuốn sách này dành cho mọi người. @bigmantis: Tôi thật phấn khích. Vừa rút cuốn Nhân sự cốt cán ra từ hộp thư. Cuốn sách dở nhất mà Godin viết còn hay hơn 98% những cuốn khác. @bnlv: Phải, phải, phải!!! Tôi chẳng hề rảnh ra một phút cho đến khi đọc xong cuốn sách này. @recordstyle: Nhân sự cốt cán là một trong những cuốn sách mà bạn phải đọc từ trong ra ngoài. Nó tiếp thêm phong cách, luồng suy nghĩ và cảm xúc "tìm thấy (chính mình) trong từng dòng chữ". @bigbrightbulb: Hãy ngừng mọi việc lại để đọc Nhân sự cốt cán của Seth. Tôi ngờ rằng nội dung trong đó có thể là những gì tôi cần để hoàn thành những việc cần hoàn thành. @BarbaraShantz: Đang đánh giá cuốn sách mới của Seth Godin,Nhân sự cốt cán. Những lẽ thường sửng sốt mà chúng ta chưa từng nghe tới. @DanBlank: Tôi chỉ mới đọc đến mục lục, nhưng đã yêu cuốn sách mới Nhân sự cốt cán của Seth Godin mất rồi. @DanBlankTôi vừa bắt đầu đọc Nhân sự cốt cán và đã bị nó hút hồn. Vẫn yêu những cuốn sách của Seth, nhưng cuốn này rồi sẽ trở thành bom tấn. @paul_shinn: Vừa đọc toàn bộ Nhân sự cốt cán trong một nốt nhạc. Một cuốn sách tuyệt vời. Đang nghĩ xem tôi sẽ tặng ai cuốn này để họ cùng đọc nó với tôi.@rickysteele: Một lần nữa, Seth Godin lại viết nên một tuyệt tác. Cuốn sách mới của ông, Nhân sự cốt cán sẽ trở thành một trong những cuốn sách quan trọng nhất năm. Đời ta đang thay đổi!@thoughttrans: Cuốn sách mới của Seth Godin, Nhân sự cốt cán, là cuốn PHẢI đọc và RẤT hứng thú.@beckysnyder: Bạn sẽ không còn nghĩ về công việc của mình theo cách cũ nữa, và đó là điều tốt. Đang đọc trước một bản Nhân sự cốt cán của Seth Godin. @dougsandquist: Đang thưởng thức

xuất phẩm mới nhất của Seth Godin, Nhân sự cốt cán. Kích thích suy nghĩ thực sự. @maryeulrich: Đang đọc Nhân sự cốt cán của Seth Godin. Chợt nhận ra rằng tôi từng là "nòng cốt" vài lần trong đời – an ủi làm sao. @Aithene: Hôm nay, tôi vừa đọc bảng mục lục có lẽ là cuốn hút và kích thích suy nhất mà tôi từng biết. @johnwaire: Nhận ra mình đang dành thêm thời gian khởi động xe sáng nay... để có thể ngốn thêm vài trang của Nhân sự cốt cán. @zandoria: Tôi đang đọc cuốn sách mới Nhân sự cốt cán của Seth Godin. Nó được ngụy trang như sách kinh doanh – nhưng thực ra là cuốn sách về ý nghĩa cuộc đời! @MSchechter: thịt xông khói @rshotel + Nhân sự cốt cán của Seth Godin = thức ăn bổ não! @aflyonthewall: @steveludwigs – Hãy ngưng việc anh đang làm đi – đọc Nhân sự cốt cán sẽ thay đổi việc đó đấy; @MichaelHyatt: Tôi vừa đọc xong Nhân sự cốt cán của Seth Godin. Một cuốn sách thay đổi cuộc chơi. Một trong những cuốn quan trọng nhất tôi từng đọc trong 12 tháng qua. @mlauritzen:@ryannamba: Đây là một cuốn sách can đảm. Nó ra đúng thời điểm. Tôi sẽ chuyền tay nó trong tổ chức của mình. Nòng cốt sẽ truyền cảm hứng cho bạn lãnh đạo. @johnstack: Nhân sự cốt cán của Seth Godin mở bán vào ngày 26 tháng Một. Sẽ là cuốn sách được các Nòng cốt tặng cho người khác nhiều nhất để cứu giúp và tác động đến thế giới. @Leader4hire: Tôi vừa rút ra ba trích dẫn về nòng cốt chỉ trong mục lục. Tôi chưa từng tìm thấy thứ gì đáng chú ý trong mục lục trước kia. @jenlouden:@sparkyfirepants anh phải đọc cuốn Nhân sự cốt cán, nhưng về cơ bản, hãy làm việc đi và để mọi thứ khác thành thứ yếu. @bigbrightbulb: Thần lực của tôi rất tinh tế, nhưng hôm nay, nó đã mất kiểm soát. Một nữ yêu trong tay. Tôi hẳn đã làm một việc rất, rất đúng đắn. @Bettybelts: Đam mê. Kết nối. Cộng đồng. Cuộc sống. Nhân sự cốt cán là cuốn sách PHẢI đọc. Tôi đã giữ trước một bản in sớm vài tuần trước. @SWMackey: Tôi vô cùng khuyến đọc cuốn sách mới Nhân sự cốt cán của Seth Godin. Bạn có thể không có gan lắng nghe ông ấy nói, nhưng tôi nghĩ bạn sẽ học được điều gì đó.@mlauritzen: @ryanbamba, tôi sẽ khuyên bất kỳ nhà quản lý nào đọc cuốn Nhân sự cốt cán, cũng như bất kỳ ai nghiêm túc với sự nghiệp của họ. Tôi đang đọc vài đoạn cho đứa con 13 tuổi của mình.@yasmina_acumen: Nhân sự cốt cán đã ra mắt hôm nay. Bạn biết mình muốn nhiều hơn nữa. Bạn biết sự an toàn đã được đánh giá quá cao. @kyleshultz: RT @danesanders: Chúc mừng Ngày Seth Godin, vị thánh bản mệnh của sự ấn tượng. Nhân sự cốt cán cũng đã ra mắt được hai ngày. @Annemcx: RT@CoCreatr "Nghệ thuật là món quà cá nhân làm thay đổi người nhận." Chào mừng Nhân sự cốt cánđến với nền kinh tế cống hiến. @allenmireles: Nhân sự cốt cán thậm chí còn bao hàm cả lời chú của Seth Godin. Không thể chờ nổi để vứt bỏ

mọi việc, cuộn mình trên ghế bành và đọc cuốn sách này! @mcarpenter21: Nhân sự cốt cán – táo bạo, can đảm, kích thích, cách mạng và là điểm bùng phát của thời phục hưng nhân công. Và đó là tôi chỉ mới xem Chương 1 thôi đấy... @texasbuckeye: Seth Godin đã khiến tôi tự hỏi liệu mình có phải nòng cốt hay không. Tôi sẽ sớm khám phá ra điều này!@johnstack: Không gì sánh được với cuốn Nhân sự cốt cán của Seth Godin hôm nay. Hy vọng não bò sát của tôi sẽ không cố gắng bác bỏ nó (thuật ngữ của Seth đấy, không phải của tôi đâu!!!). @kentmcc:đang vui vì một bản cuốn Nhân sự cốt cán vừa đến, sau khi đọc xong cuốn Điểm thử thách và hạnh phúc làm sao cuốn này lại nối tiếp cuốn kia. @aflyonthewall: Hãy nhận ra cơ hội để trở thành người không thể thiếu, được săn lùng ráo riết và có một không hai... đáng tìm kiếm và giữ chân... một nòng cốt. @marketect: Cứ như blog và những cuốn sách của ông ấy mặt đối mặt. Có điều gì đó về Seth Godin dường như luôn truyền cảm hứng cho tôi. @cynthiaisgr8: Đang học hỏi từ Nhân sự cốt cán: Hãy mang nhân tính đến với mọi việc bạn làm. Hãy thấm đẫm giá trị vào mọi công trình và sự giao thiệp của bạn. Bạn sẽ có một cuộc sống giàu có hơn. @johnsahid: Đã đọc 55 trang Nhân sự cốt cán, không thể đặt sách xuống. @richworklife: Bản đặt trước cuốn Nhân sự cốt cán của tôi đã về tối qua. Hy vọng nó sẽ biến tôi trở thành không thể thiếu. @johnwaire: Nhân sự cốt cán đã mở ra một trang mới... Seth, ông đúng là số một. @dgcooley: Vừa nhận được một bản cuốn Nhân sự cốt cán. Tôi nghĩ mình đã đọc đến trang 12 – ước gì tôi không phải đặt nó xuống quá sớm. Mong rằng ngày mai sẽ đọc được nhiều hơn. @cmtregis: Rất thích Nhân sự cốt cán của Seth Godin. Thích đến nỗi một lãnh đạo trường như tôi sẽ nói: "Tôi muốn hội đồng chỉ gồm những giáo viên không thể thay thế."@KyleJudah: 2010 sẽ là năm của những nòng cốt. Chắc chắn thế. @gotmotivation: Seth Godin viết về "não bò sát" của chúng ta trong cuốn sách mới, Nhân sự cốt cán. Tôi muốn bạn mua ngay một cuốn. Nó rất hay. @jenz036: Đang đọc Nhân sự cốt cán của Seth Godin và rất thích nó. Chẳng ai MUỐN trở thành bánh răng cả... @rnadworny: Cuốn sách mới của Seth Godin thật siêu phàm. Tác phẩm kinh điển về công việc trong thời đại số. @timgrahl: Tóm tắt về Nhân sự cốt cán của @sethgodin. Bạn phải quyết định: Bạn có muốn trở thành người không thể thiếu không? Tuy khó, nhưng đây là điều thế giới đang muốn và cần (cả sếp bạn cũng thế!) @CoachFloSchell: Chân thành cảm ơn @mpelly vì đã gửi ảnh của tôi đến Seth Godin. Giờ nó đang nằm ở bìa trong cuốn sách mới của ông. Tôi vô cùng vinh hạnh được là một nòng cốt. @KellyLux: Ai cũng nên đọc cuốn sách Nhân sự cốt cán mới của Seth Godin và tìm hiểu xem mình cần làm gì để sống sót trong

nền kinh tế mới. @mcarpenter21: Hãy xếp cuốn Nhân sự cốt cán mới của Seth Godin lên đầu danh sách những cuốn sách phải đọc của bạn – vì chúng tôi cần bạn làm thế!